

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

Шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства (на
матеріалах ТОВ «М'яснов»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП)м-21
ЛОМОХОВ Дмитро Васильович

(підпис)

Керівник:
К.е.н., доцент
ДЗЯМУЛИЧ Микола Іванович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Кандидат економічних наук, доцент
Гарант освітньої програми:
Гордійчук А.І.

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та бізнес-економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЛОМОХОВ Дмитро Васильович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства (на матеріалах ТОВ «М'яснов»)

Керівник роботи: Дзямучич М.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «15» квітня 2025 р. №219/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «9» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи матеріали статистичної звітності ТОВ «М'яснов», законодавчі та нормативні акти з питань регулювання економічної діяльності та функціонування систем руху персоналу, монографії, посібники, підручники, періодичні та спеціалізовані наукові видання згідно затвердженої теми дослідження

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства

РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка ефективності бізнес-процесів на ТОВ «М'яснов»

РОЗДІЛ 3. Формування підходів щодо підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві

ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Оцінка наукових концепцій тлумачення природи ефективності підприємства

2. Система показників ефективності бізнес-процесів підприємства

3. Показники ефективності бізнес-процесів, що використовуються міжнародними компаніями

4. Основні економічні показники діяльності ТОВ «М'яснов» за 2020–2024 рр.

5. Трендова оцінка динаміки чисельності персоналу ТОВ «М'яснов» за 2020–2024 рр.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		
<i>3 розділ</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		
<i>Висновки</i>	<i>Дзямулич М. І.</i>		

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 01.05.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 01.07.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
5.	<i>3 розділ</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 25.11.2025</i>	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 27.12.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 07.12.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 08.12.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 09.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (ЛОМОХОВ Д.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (ДЗЯМУЛИЧ М.І.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ломохов Д. В. Шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства (на матеріалах ТОВ «М'яснов»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка». – Луцький національний технічний університет. – Луцьк, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності бізнес-процесів суб'єкта господарювання. Об'єктом дослідження є господарська ефективність бізнес-процесів ТОВ «М'яснов». Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти забезпечення ефективності бізнес-процесів на підприємстві. У роботі використано такі основні методи наукового дослідження: контент-аналізу, економічного аналізу, синтезу, порівняння, статистичний та логічного узагальнення.

У першому розділі досліджено теоретичні та прикладні аспекти ефективності бізнес-процесів на підприємстві. З'ясовано сутність економічної категорії «ефективність» та її особливості. Визначено показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства. Досліджено міжнародний досвід управління ефективністю бізнес-процесів.

Другий розділ містить аналіз плинності кадрів на підприємстві. Проведено аналіз основних економічних показників його діяльності. Проведено аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, а також аналіз рентабельності підприємства.

У третьому розділі визначено концептуальні засади забезпечення ефективності бізнес-процесів, а також запропоновано шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві

У висновках підсумовано загальні результати дослідження.

Ключові слова: ефективність, операційна діяльність, бізнес-процеси, господарська ефективність, результативність виробництва.

ANNOTATION

Lomokhov D. V. Ways to improve the efficiency of business processes (on materials of LLC “Myasnov”). – Manuscript.

Master's qualification work in the specialty 051 Economics, educational program "Personnel Management and Business Economics". – Lutsk National Technical University. – Lutsk, 2025.

The purpose of the master's qualification work is to substantiate ways to increase the efficiency of business processes of a business entity. The object of the study is the economic efficiency of business processes of LLC "Myasnov". The subject of the study is theoretical and applied aspects of ensuring the efficiency of business processes at the enterprise. The following basic methods of scientific research were used in the work: content analysis, economic analysis, synthesis, comparison, statistical and logical generalization.

The first section examines the theoretical and applied aspects of the efficiency of business processes at the enterprise. The essence of the economic category "efficiency" and its features are clarified. Indicators characterizing the efficiency of the enterprise's production activities are determined. International experience in managing the efficiency of business processes is studied.

The second section contains an analysis of personnel turnover at the enterprise. An analysis of the main economic indicators of its activities is carried out. An analysis of the financial results of the enterprise's activities is carried out, as well as an analysis of the enterprise's profitability.

The third section defines the conceptual principles for ensuring the efficiency of business processes, and also suggests ways to increase the efficiency of business processes at the enterprise.

The conclusions summarize the general results of the study.

Keywords: efficiency, operational activities, business processes, economic efficiency, production efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1. Поняття ефективності бізнес-процесів підприємства	12
1.2. Показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності суб'єкта господарювання	17
1.3. Зарубіжний досвід управління ефективністю бізнес-процесів	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «М'ЯСНОВ»	27
2.1. Господарсько-економічна характеристика і аналіз основних показників діяльності підприємства	27
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	34
2.3. Аналіз рентабельності підприємства	41
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	49
3.1. Концептуальні засади забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства	49
3.2. Шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві	57
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній економіці якість внутрішніх операцій визначає здатність підприємств конвертувати наявні ресурси у стійкий грошовий потік. Підприємства функціонують у середовищі, де маржа постійно стискається, операційні ризики ускладнюються, а цикл прийняття управлінських рішень стає дедалі коротшим. За таких умов будь-які неефективності бізнес-процесів формують приховані витрати, які акумулюються у зниженні капіталізації, падінні конкурентної позиції та ризику втрати ліквідності. Тому аналіз операційної структури стає аналогом оцінки фундаментальної вартості, коли без чіткої діагностики потоків створення цінності важко моделювати майбутню виробничу результативність.

Оптимізація бізнес-процесів дозволяє підприємству синхронізувати логіку ресурсного забезпечення та забезпечити прозорість його операційного циклу. У контексті сучасних викликів це створює критичну передумову для підвищення обіговості капіталу, скорочення операційних лагів і формування стабільного операційного плеча, що підтримує рентабельність підприємства навіть за умов високої волатильності ринку. Крім того, системна робота з бізнес-процесами відкриває можливості масштабування виробництва, оскільки підприємство отримує структуровані, відтворювані операційні моделі, які знижують залежність від людського фактору та розширюють простір для стратегічного маневру суб'єкта господарювання.

Таким чином приходимо до висновку, що актуальність дослідження даної проблематики визначається необхідністю формування операційної стратегії підприємства, у якій бізнес-процеси виступають фінансовим драйвером, який підсилює стійкість суб'єкта господарювання і підвищує його здатність генерувати додану вартість у довгостроковій перспективі.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності бізнес-процесів суб'єкта господарювання.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність економічної категорії «ефективність»;
- розглянути особливості визначення показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності суб'єкта господарювання;
- дослідити міжнародний досвід у сфері управління ефективністю бізнес-процесів;
- провести аналіз основних господарсько-економічних показників діяльності підприємства;
- провести аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- провести аналіз рентабельності підприємства;
- сформулювати концептуальні засади забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є господарська ефективність бізнес-процесів ТОВ «М'яснов».

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти забезпечення ефективності бізнес-процесів на підприємстві.

Методи дослідження. Аналітичну основу дослідження побудовано шляхом інтеграції універсальних наукових підходів із профільними методами економічного аналізу. При цьому у процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано розширений набір спеціалізованих інструментів і процедур, що дозволив глибоко опрацювати предметне поле дослідження та забезпечити повноцінне розкриття теми, зокрема.

- контент-аналіз застосовувався для системного опрацювання наукових публікацій та внутрішніх документів підприємства. Метод дозволив виділити ключові концепти, з'ясувати домінуючі підходи до оптимізації бізнес-процесів і визначити структурні закономірності, що формують сучасні операційні моделі;

– метод економічного аналізу було використано для кількісної оцінки витрат і результативності бізнес-процесів, що дало змогу ідентифікувати фінансові диспропорції, оцінити вплив структурних збоїв на рентабельність і сформувані економічно обґрунтовані висновки щодо ефективності функціонування підприємства;

– метод синтезу було застосовано для інтеграції отриманих аналітичних результатів у цілісну концептуальну картину. На основі поєднання різних джерел даних було сформовано узгоджену модель операційного середовища підприємства, що дозволило виділити ключові точки впливу та запропонувати обґрунтовані напрями покращення бізнес-процесів;

– метод порівняння забезпечив зіставлення показників діяльності підприємства з нормативними орієнтирами, що дозволило визначити, у яких сегментах бізнес-процеси відхиляються від оптимальних значень, оцінити масштаб відставання і сформувані пріоритети подальшої їх оптимізації.

– метод логічного узагальнення було використано для формування завершених висновків на основі попередніх розрахунків та аналітичних спостережень, що дозволило структурувати отримані результати, виділити причинно-наслідкові зв'язки та сформувані узгоджену систему аргументів щодо шляхів підвищення ефективності бізнес-процесів.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали статистичної звітності ТОВ «М'яснов», законодавчі та нормативні акти з питань регулювання економічної діяльності та регулювання ефективності виробництва на підприємстві, монографії, посібники, підручники, періодичні та спеціалізовані наукові видання згідно затвердженої теми кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні розуміння поняття «ефективність підприємства», а також у формуванні організаційно-економічного механізму управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві. При цьому основні наукові результати, які визначають ступінь та характер новизни проведених досліджень, наступні:

– вдосконалено розуміння сутності поняття «ефективність підприємства», яка являє собою здатність його економічної системи перетворювати наявні ресурси на стійкий фінансовий та операційний результат шляхом оптимального поєднання витрат, часу та організаційних рішень, що забезпечують зростання вартості бізнесу та стабільність його розвитку в довгостроковій перспективі.;

– сформовано концептуальні засади підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві на основі побудови організаційно-економічного механізму управління ефективністю.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані концептуальні засади підвищення ефективності управління плинністю кадрів відзначаються актуальністю і достовірністю одержаних результатів та можуть бути використані у практичній діяльності підприємства в процесі управління ефективністю бізнес-процесів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи були апробовані на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (Луцьк, 5 грудня 2025 р.).

Публікації. Основні теоретико-методологічні положення і практичні результати дослідження були викладені в тезах доповідей конференції загальним обсягом 0,27 друк. арк.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота магістра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети та завдань якої сформовано-теоретико-методологічні засади, висновки та пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування першого розділу та першого пункту третього розділу дослідження як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літературних джерел. Усі висновки, твердження та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі,

а отримані результати від генеративного штучного інтелекту були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 67 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 12 рисунків та 8 таблиць. Список використаних джерел складається з 32 найменувань та представлений на 3 сторінках. Робота містить 3 додатки на 32 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття ефективності бізнес-процесів підприємства

Сутність ефективності бізнес-процесів підприємства полягає у здатності операційного контуру генерувати стабільний, передбачуваний і масштабований потік цінності при мінімально можливих витратах на кожен одиницю результату. У логіці корпоративних фінансів це означає, що бізнес-процеси мають трансформувати ресурси у грошовий потік без зайвих транзакційних втрат, операційних затримок та структурних деформацій, які знижують рентабельність і підвищують ризики. Фактично ефективний процес – це інструмент конвертації часу, компетенцій і матеріальних ресурсів у фінансовий результат із найвищим коефіцієнтом віддачі.

Ефективність бізнес-процесів передбачає узгодженість усіх етапів операційного циклу, від відбору вхідних ресурсів до моменту створення кінцевої цінності. Ключовою ознакою є керованість, оскільки процес має бути прозорим, вимірюваним і таким, що легко піддається коригуванню через механізми операційного контролю. З позицій ринкової вартості підприємства це формує передумови для підвищення маржинальності, скорочення оборотного капіталу та поліпшення структури ризиків, оскільки зменшується волатильність витрат і стабілізується виробнича динаміка.

У широкому сенсі ефективність бізнес-процесів – це якість операційної архітектури, яка дає змогу суб'єкту господарювання масштабуватись без пропорційного зростання витрат. Вона визначає конкурентну стійкість підприємства, адже саме оптимізовані процеси забезпечують адаптивність до ринкових змін, прискорюють прийняття рішень і підтримують довгострокову здатність генерувати вартість для власників.

У конкретному розумінні ефективність бізнес-процесів асоціюється із загальною ефективністю підприємства. Тому доцільно розглянути наукові підходи до розуміння даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Оцінка актуальних науково-методичних концепцій тлумачення природи ефективності підприємства

Автор	Визначення поняття «ефективність підприємства»
О. І. Гарафонова, Н. Василюк	«Ефективність підприємства – це комплексне поняття, яке визначається, виходячи з ефективності складових процесів, і показує, наскільки добре організація використовує свої ресурси, щоб зробити прийнятні товари та послуги, порівняно з встановленою нормою, метою або стандартом» [2].
Т. С. Морщеник	«Ефективність підприємства – це по-перше, результативність діяльності (процесу, проекту, реалізації заходів), що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату; по-друге, комплексна оцінку результатів використання всіх видів ресурсів; по-третє, міра досягнення поставлених цілей» [14].
І. П. Отенко	«Ефективність підприємства – це зв'язок між обсягом ресурсів і кількістю та якістю продукту, який було вироблено» [16].
С. Ф. Покропивний	«Ефективність підприємства – це комплексне відбиття кінцевих результатів використання підприємством засобів виробництва й робочої сили (працівників) за певний проміжок часу» [18].
Д. О. Саричев	«Ефективність підприємства – це міра економічності використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, ресурсів праці, інформації) та їх перетворення у соціально-економічні результати операційної діяльності та досягнення цільових параметрів функціонування підприємства» [19].
А. В. Череп, Є. М. Стрілець	«Ефективність підприємства – це максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу» [27].
А. О. Ярославський	«Ефективність підприємства – це інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату» [32].

Як бачимо, серед науковців наразі не існує єдиного підходу щодо розуміння сутності ефективності підприємства як економічної категорії. Разом з тим існує необхідність певної уніфікації щодо визначення даної дефініції для забезпечення її практичного використання. Тому ми пропонуємо власне трактування даного поняття: ефективність підприємства – це здатність його економічної системи перетворювати наявні ресурси на стійкий фінансовий та операційний результат шляхом оптимального поєднання витрат, часу та організаційних рішень, що забезпечують зростання вартості бізнесу та стабільність його розвитку в довгостроковій перспективі.

Перевага такого підходу до визначення ефективності полягає у зміщенні акценту з окремих показників результативності на логіку створення вартості як цілісного процесу. Він дозволяє розглядати підприємство не як набір ізольованих операцій, а як динамічну систему, де результат формується через взаємодію рішень, ресурсного циклу та здатності підтримувати стабільність у мінливих умовах. Така інтерпретація зближує управлінський аналіз із підходами оцінювання бізнесу, де ключовим критерієм виступає не миттєвий успіх, а якість внутрішньої архітектури, що забезпечує відтворення результату у тривалому горизонті.

Також у запропонованій дефініції закладено функціональну можливість оцінювати ефективність через її вплив на здатність підприємства масштабувати діяльність без пропорційного зростання витрат і втрати керованості. Це формує підґрунтя для стратегічного бачення, коли ефективність стає індикатором того, наскільки суб'єкт господарювання може підтримувати власну вартість, навіть коли зовнішні умови змінюються. Такий підхід дає змогу інтегрувати операційні, організаційні та управлінські рішення у спільну логіку, орієнтовану на довгострокову стійкість і фінансову привабливість бізнесу.

Однак на практиці все ж існує необхідність поділяти ефективність підприємства на окремі складові, що пов'язано із різноманітністю бізнес-процесів, котрі відбуваються на ньому у процесі господарської діяльності.

Виходячи з цього, можна виділити кілька типових груп ефективності бізнес-процесів (рис. 1.1).

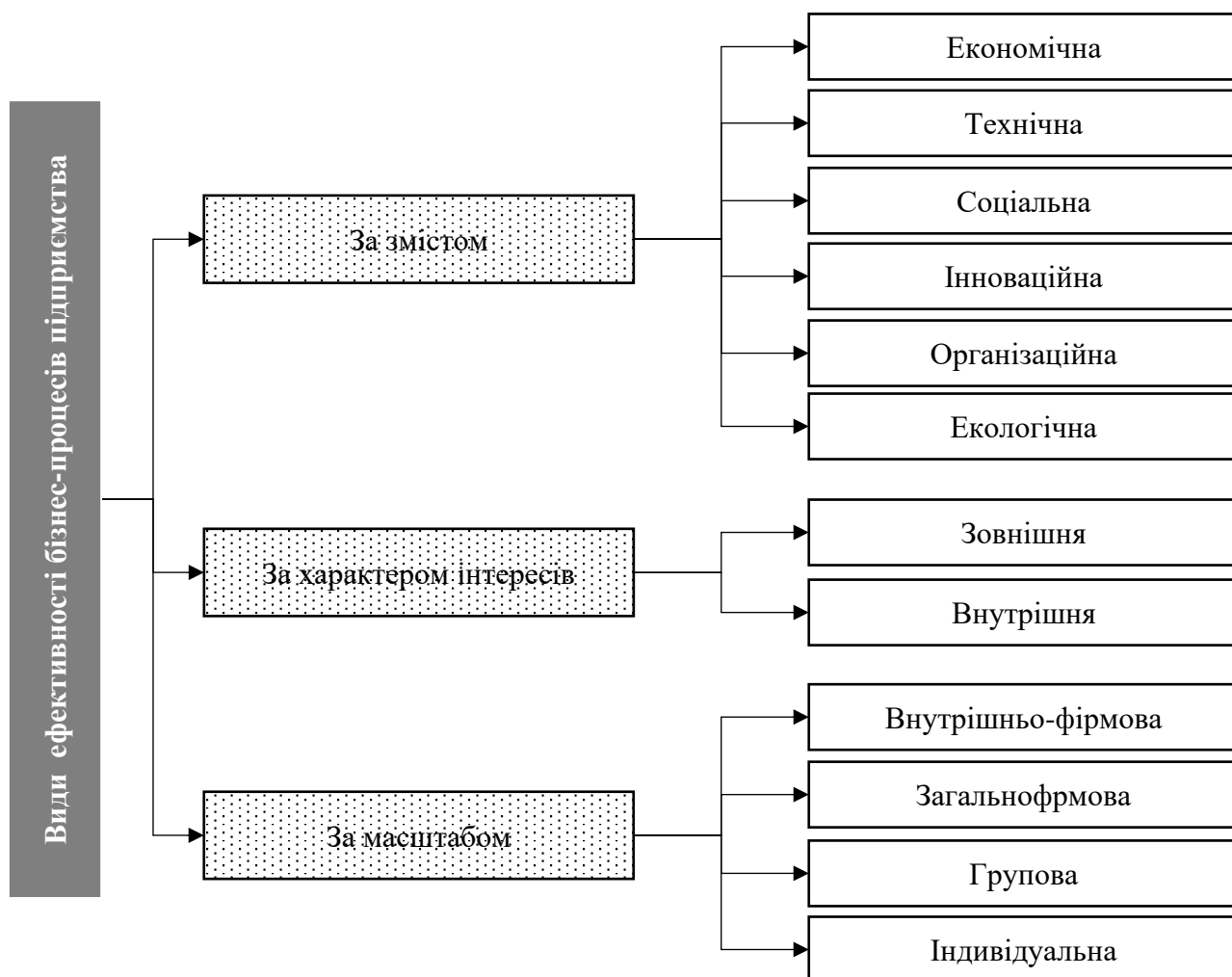


Рис. 1.1. Види ефективності бізнес-процесів підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [2]

Як бачимо, функціональний поділ ефективності бізнес-процесів підприємства на окремі види обумовлюється необхідністю диференційованого оцінювання результативності операцій за різними напрямками функціонування господарської системи. У структурі підприємства кожен процес формує специфічний внесок у загальний результат, а тому потребує власних критеріїв вимірювання. Економічна, ресурсна, технологічна чи організаційна ефективність відображають різні аспекти узгодженості та раціональності використання

потенціалу підприємства, що дає змогу точніше встановлювати джерела відхилень і визначати напрями коригування.

Крім того, такий поділ зумовлений також складністю внутрішніх потоків, адже бізнес-процеси функціонують у різних режимах і з різним рівнем впливу на витрати, тривалість операційного циклу, якість кінцевого продукту тощо. При цьому розмежування ефективності на види дозволяє встановити системний зв'язок між витратами й результатами на кожній ділянці, що відповідає підходу до управління, орієнтованого на повне використання можливостей підприємства. Завдяки цьому і формується цілісна оцінка операційної діяльності, яка враховує багатовимірність господарських процесів і забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, приходимо до висновку, що ефективність бізнес-процесів відображає собою узагальнений результат використання ресурсів підприємства та якість функціонування його операційної системи. При цьому ефективність бізнес-процесів виступає не лише економічною характеристикою, але й інструментом системного управління, який забезпечує узгодженість виробничих, організаційних та технологічних елементів підприємства. Виявлені підходи до класифікації ефективності демонструють, що різні її види (економічна, технологічна, організаційна, соціальна та інші) відіграють специфічні функції у відображенні стану господарської діяльності, дозволяючи виявляти приховані диспропорції та визначати сфери з найбільшим впливом на кінцевий результат.

Разом з тим, багатовимірність бізнес-процесів вимагає комплексного підходу до оцінювання їхньої ефективності. Застосування такого підходу створює умови для формування цілісної аналітичної картини, де кожен процес розглядається як елемент інтегрованої системи, а не як ізольована операція. Це забезпечує підвищення точності управлінських рішень, сприяє оптимізації ресурсних потоків та формує передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності суб'єкта господарювання

Необхідність оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, що зумовлюють потребу у системному контролі за використанням ресурсів та результатами операційної діяльності. Передусім, сучасне підприємство функціонує в умовах мінливого ринкового середовища, у якому конкурентоспроможність забезпечується не лише якістю продукції, але і здатністю організації підтримувати раціональну структуру виробництва, мінімізувати втрати та оперативно реагувати на відхилення у виробничих і управлінських потоках. За таких обставин оцінювання ефективності бізнес-процесів стає необхідним інструментом визначення внутрішніх резервів зростання та підвищення результативності господарської системи.

Важливим чинником виступає також функціональна складність сучасних виробничо-управлінських механізмів: кожен бізнес-процес включає багатоступеневі операції, взаємозалежні підсистеми та різноманітні за природою ресурси. Без регулярної оцінки їхньої ефективності неможливо встановити, які саме елементи операційного циклу формують додану вартість, а які – генерують зайві витрати та знижують кінцевий результат. Відповідно, оцінювання дає змогу визначити ступінь раціональності внутрішньої структури підприємства, виявити «вузькі місця» і сформулювати підґрунтя для їх усунення.

Не менш суттєвим є і управлінський аспект, адже оцінка ефективності бізнес-процесів забезпечує інформаційну базу для прийняття рішень, орієнтованих на підвищення продуктивності праці, оптимізацію ресурсних потоків, удосконалення організаційної побудови та підсилення системи економічної мотивації на підприємстві. Вона дозволяє порівнювати фактичні результати з нормативними, визначати рівень досягнення планових показників і обґрунтувати напрями коригування виробничої поведінки суб'єкта господарювання. Результати оцінювання також сприяють упорядкуванню

внутрішнього контролю, формуванню стандартів виконання операцій та підвищенню прозорості операційної системи.

Таким чином, необхідність оцінки ефективності бізнес-процесів визначається потребою у забезпеченні стабільного функціонування підприємства, раціоналізації ресурсів, підвищенні операційної узгодженості та формуванні об'єктивної основи для управлінських рішень, що спрямовані на підсилення конкурентних позицій та довгостроковий розвиток господарської системи.

Якщо вести мову про формування системи показників для оцінювання ефективності бізнес-процесів, то воно відбувається шляхом поетапного підбору індикаторів, які відображають зміст, структуру та результативність окремих операційних ланок підприємства. Насамперед визначаються ключові цілі функціонування бізнес-процесів – економічні, ресурсні, технологічні чи організаційні. Відповідно до них формується перелік параметрів, які здатні кількісно охарактеризувати досягнення заданих результатів. На цьому етапі важливо забезпечити логічний зв'язок між показниками та об'єктивними характеристиками процесів, аби вони не лише фіксували стан, а й відображали причини відхилень.

Другим кроком є структуризація показників за рівнями управління та етапами операційного циклу. Це дає можливість пов'язати витрати й результати, а також оцінювати ефективність у розрізі конкретних функцій: використання матеріальних ресурсів, трудових витрат, часу виконання операцій, якості виконання робіт, продуктивності обладнання тощо. При цьому надзвичайно важливо, щоб система показників охоплювала як входи процесу (ресурси), так і його виходи (результати), забезпечуючи повноту аналізу.

Наступним елементом є узгодження показників між собою для уникнення дублювання й забезпечення їхньої сумісності в межах єдиної аналітичної системи. Це передбачає встановлення нормативів, допустимих меж та орієнтирів, з якими порівнюються фактичні значення. Завершальним етапом виступає інтеграція сформованої системи показників у процес управління, що

дозволяє здійснювати оперативний моніторинг, визначати слабкі місця та забезпечувати обґрунтованість рішень щодо підвищення результативності бізнес-процесів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система показників ефективності бізнес-процесів підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [9; 18]

Необхідно зазначити, що специфіка сформованої системи показників ефективності бізнес-процесів полягає у тому, що вона дає можливість оцінювати діяльність підприємства за рахунок різних аналітичних підходів, поєднуючи фінансові та нефінансові параметри у єдину логічну структуру. Її ключова особливість полягає в багаторівневості, адже кожен блок індикаторів відображає власний сегмент операційної системи, дозволяючи відстежувати, як зміни в

одній ланці впливають на результативність усього бізнес-процесу. Такий підхід узгоджується з ринковою логікою, за якої економічна поведінка суб'єктів господарювання розглядається через взаємозалежність витрат, стимулів і кінцевих результатів.

Крім того дана система відрізняється також цілеспрямованою орієнтацією на виявлення диспропорцій у використанні ресурсів. Завдяки комплексному охопленню різних аспектів операційної діяльності вона дозволяє оцінювати не лише кінцевий ефект, але й механізм його формування – від узгодженості дій до стабільності технологічного циклу. У цьому проявляється її функціональна широта, коли індикатори дають змогу простежити, де саме виникають втрати, наскільки обґрунтованими є витрати та чи забезпечує структура бізнес-процесів достатню функціональну та виробничу гнучкість.

Варто зазначити, що ще однією специфічною рисою є здатність системи виконувати роль інструмента управлінської діагностики. Вона створює інформаційну базу для порівняння поточного стану бізнес-процесів із нормативами та ринковими орієнтирами, формуючи основу для прийняття рішень щодо вдосконалення операційної моделі підприємства. У кінцевому підсумку така система показників сприяє раціоналізації поведінки підприємства, підсилюючи його здатність адаптуватися до змін ринкових умов і підтримувати економічну стійкість.

На практиці ж підприємства оцінюють ефективність бізнес-процесів через послідовну діагностику витрат, результатів і внутрішньої узгодженості виробничих операцій. Спершу визначаються ключові процеси, які формують основний внесок у створення вартості, після чого для кожного з них встановлюються кількісні параметри, які відображають продуктивність, тривалість, ресурсомісткість тощо. Підприємства використовують фактичні дані обліку, виробничі звіти та операційні метрики, порівнюючи їх із нормативами або попередніми періодами, що дозволяє виявляти відхилення та оцінювати їхній вплив на загальний результат.

Значну увагу на практиці також приділяють аналізу внутрішніх втрат: простоїв, дублювання функцій, надмірного використання матеріалів, затримок у ланцюгу виконання операцій. На основі таких спостережень формується картина реальних проблем, які гальмують виробничу діяльність. Підприємства також застосовують порівняння з галузевими показниками, щоб оцінити, наскільки їхні бізнес-процеси відповідають конкурентному середовищу. При цьому отримані результати використовуються для ухвалення рішень щодо оптимізації, котра передбачає скорочення непотрібних дій, перерозподіл ресурсів, зміни технологічних схем або впровадження цифрових інструментів. Відповідно, оцінка ефективності є не формальною процедурою, а дієвим механізмом адаптації і удосконалення операційної системи підприємства.

Таким чином, приходимо до висновку, що оцінювання ефективності бізнес-процесів є ключовою складовою управління виробничою діяльністю підприємства, оскільки воно забезпечує виявлення структурних диспропорцій, нераціональних витрат і операційних втрат, які формують відхилення у створенні доданої вартості. Встановлено, що динамічність ринкового середовища та складність внутрішніх виробничих зв'язків зумовлюють необхідність системного контролю за станом процесів, адже саме від їхньої узгодженості залежить стабільність функціонування та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

При цьому формування системи показників ефективності має поетапний характер і ґрунтується на визначенні цілей процесів, структуризації індикаторів за рівнями управління та забезпеченні їх узгодженості. Такий підхід дозволяє всебічно оцінювати як ресурсне забезпечення, так і кінцеві результати операційного циклу, створюючи цілісну аналітичну модель для подальших управлінських дій. А оскільки на практиці підприємства поєднують кількісну оцінку параметрів виробництва з аналізом внутрішніх резервів, то це дозволяє їм своєчасно коригувати операції та удосконалювати свої організаційні процедури. Тому оцінка ефективності бізнес-процесів є важливим механізмом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

1.3. Зарубіжний досвід управління ефективністю бізнес-процесів

Необхідність вивчення зарубіжного досвіду управління ефективністю бізнес-процесів зумовлюється тим, що глобальна економіка формує спільний простір конкуренції, у якому успішні підприємства вибудовують свої операційні моделі на основі перевірених практик, технологічних інновацій та гнучких управлінських рішень. Міжнародні компанії тривалий час відпрацьовували механізми оптимізації процесів, скорочення витрат, стандартизації процедур і підвищення продуктивності. Тому їхній досвід створює базу орієнтирів, яка дозволяє оцінити власні можливості через порівняння з ефективнішими моделями. Вивчення такого досвіду дає змогу підприємствам визначати напрями модернізації процесів, знижувати ризики помилкових управлінських рішень і скорочувати час на розробку власних підходів. Зарубіжні підходи часто спираються на глибоку аналітику, систематичний контроль операцій, технологічні методи візуалізації та моделювання потоків, що дозволяє підвищувати точність управлінських рішень. Їх адаптація сприяє раціональнішому використанню ресурсів, зменшенню внутрішніх втрат і формуванню передбачуваних виробничих результатів.

Не менш важливим є й те, що досвід провідних компаній демонструє, як належно організовані бізнес-процеси сприяють стійкості підприємства у періоди коливання попиту, технологічних зрушень та структурних трансформацій ринку. Порівняння власних операційних принципів оцінки ефективності із міжнародними дозволяє визначити, які саме компоненти процесної системи потребують перегляду – швидкість виконання операцій, стандартність, технологічне забезпечення чи рівень інтеграції між підрозділами.

Зарубіжний досвід важливий і як джерело управлінських інновацій, котрі включають цифрові системи моніторингу, методи підвищення прозорості процесів, сучасні підходи до управління витратами та логістикою тощо. Їх практичне впровадження посилює позиції підприємства, що прагне підвищити ефективність та адаптивність. Отже, вивчення міжнародних практик – це

можливість перейняти більш результативні управлінські рішення, підвищити якість бізнес-процесів і забезпечити стабільну економічну поведінку підприємства у конкурентному середовищі.

Якщо оцінювати практичні підходи до управління ефективністю бізнес-процесів, яка використовуються у різних країнах світу, то можна виділити найбільш вагомі з них (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Підходи, щодо управління ефективністю бізнес-процесів підприємства, що використовуються у розвинутих країнах світу

Країна	Специфіка управління ефективністю бізнес-процесів
США	У США управління ефективністю бізнес-процесів ґрунтується на детальній аналітиці, стандартизації операцій та активному застосуванні цифрових технологій. Підприємства широко використовують моделювання потоків, автоматизацію, КРІ-системи й принципи ощадливого виробництва, концентруючись на скороченні витрат і підвищенні продуктивності.
Великобританія	Британська модель вирізняється акцентом на процесній дисципліні, відповідності регуляторним вимогам та інтеграції управління ризиками у бізнес-процеси. Підприємства застосовують структуровані методики оцінки, орієнтуються на прозорість операцій та підвищення якості сервісу, поєднуючи гнучкість із високими стандартами контролю.
Німеччина	У Німеччині ефективність бізнес-процесів забезпечується завдяки інженерній точності, комплексному плануванню та автоматизації виробничих ланок. Країна спирається на принципи «Індустрії 4.0», цифрові двійники, жорстку стандартизацію й постійне вдосконалення технологічних циклів, підкреслюючи надійність та стабільність.
Франція	Французький підхід поєднує раціональність виробничих процесів із акцентом на організаційній культурі й соціальній узгодженості. Управління ефективністю орієнтоване на баланс між технологічним розвитком, якістю продукції та дотриманням соціальних стандартів, що формує комплексне бачення процесної системи.
Японія	У Японії ефективність вибудовується навколо концепції безперервного вдосконалення та усунення втрат. Підприємства застосовують кайдзен, канбан, «точно вчасно», розвивають командну залученість працівників та високий рівень самоконтролю бізнес-процесів, що забезпечує гнучкість і стабільну продуктивність. Такий підхід формує виробниче середовище, у якому навіть незначні відхилення оперативно виявляються й усуваються, підтримуючи високу якість та ритмічність процесів.

Примітка: сформовано автором на основі [7; 9; 26]

Практичний аналіз наведених підходів свідчить, що, попри розбіжності в національних управлінських культурах, всі моделі чітко орієнтовані на підвищення передбачуваності виробничих операцій та раціональне використання ресурсів. Спільною тенденцією є прагнення до мінімізації внутрішніх втрат, удосконалення інформаційних потоків і посилення контролю за ключовими параметрами виробництва. Це формує таке виробниче середовище, у якому управлінські рішення приймаються швидше, точніше і з меншим рівнем невизначеності, що безпосередньо підвищує стійкість підприємств.

Також можна стверджувати, що країни, які демонструють найвищу ефективність бізнес-процесів, активно поєднують технологічні інструменти з організаційними механізмами впливу. Це дає можливість не лише модернізувати виробництво, а й зменшувати ризики, пов'язані з людськими та матеріальними факторами. Раціональне планування, цифрові засоби моніторингу, чітка внутрішня координація та орієнтація на довгострокові переваги забезпечують підприємствам здатність швидко адаптуватися до змін ринку та підвищувати рівень конкурентного опору.

З огляду на це можна зробити висновок, що практична ефективність зарубіжних підходів полягає у їхній здатності формувати виробничо-управлінське середовище, яке мінімізує помилки, оптимізує витрати і підсилює результативність. Тому підприємства, які адаптують зазначені моделі, отримують більш структуровану систему управління бізнес-процесами та підвищують свою виробничу продуктивність, що у підсумку сприяє їх стабільному розвитку і завоюванню кращих стратегічних позицій на ринку.

Однак, ключове значення для підтримання керованості та прозорості бізнес-процесів мають конкретні показники, що застосовуються провідними міжнародними компаніями. Вони слугують інструментом точного вимірювання продуктивності, дозволяючи виявляти відхилення на ранніх етапах і своєчасно коригувати операційну діяльність. Завдяки таким показникам компанії зіставляють фактичні результати з очікуваними, оцінюють раціональність

використання ресурсів і визначають, наскільки ефективно функціонує кожна ланка процесу. Це й формує основу для ухвалення рішень, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. – Показники ефективності бізнес-процесів, що використовуються провідними міжнародними компаніями

Показник	Специфіка розрахунку	Економічна сутність
Операційна рентабельність	Аналіз рівня прибутковості бізнес-процесу відносно витрат, що його формують	Показує здатність бізнес-процесу генерувати стійкий дохід, характеризує ефективність операційної моделі та рівень фінансової стійкості підприємства.
Маржинальний прибуток	Визначення обсягу вартості, створеної після покриття змінних витрат	Дає змогу оцінити, наскільки процес здатний формувати додану вартість, та визначити його внесок у покриття постійних витрат і зростання прибутковості.
Оцінка собівартості	Оцінка результату, отриманого з кожної одиниці витрат	Відображає раціональність структури витрат і ефективність використання ресурсів; слугує орієнтиром для оптимізації витратної частини виробництва.
Коефіцієнт використання оборотного капіталу	Аналіз швидкості залучення оборотних активів у формування доходу	Показує, наскільки швидко ресурси перетворюються на грошовий потік; характеризує мобільність капіталу та здатність процесів до відтворення вартості.
Частка непродуктивних витрат	Визначення витрат, що не створюють цінності	Дає можливість оцінити масштаби внутрішніх втрат, виявити неефективність, визначити резерви скорочення витрат і підвищення результативності.
Рентабельність продуктивності праці	Оцінка економічного результату відносно витрат на працю	Характеризує внесок персоналу у фінансовий результат; показує, наскільки ефективно використовується робоча сила у межах процесу.
Економія ресурсів на одиницю продукції	Аналіз відхилення фактичних витрат від нормативних	Відображає рівень ресурсної ощадливості; показує, чи відповідає процес оптимальним стандартам і чи забезпечує економію для підвищення конкурентоздатності.
Фінансова віддача бізнес-процесу	Оцінка співвідношення отриманого ефекту до загальних витрат	Вимірює термін окупності бізнес-процесу, його економічну доцільність і вплив на загальну ефективність підприємства; слугує орієнтиром для стратегічних управлінських рішень.

Примітка: сформовано автором на основі [7; 9]

Як бачимо, сукупність визначених показників ефективності дає можливість розглядати бізнес-процеси як цілісну економічну систему, у якій кожен елемент впливає на кінцеву результативність. При цьому видно, що економічна ефективність формується не окремими витратами чи результатами, а взаємодією структурних компонентів процесу – швидкістю обороту ресурсів, якістю управлінських рішень, раціональністю витрат та здатністю бізнес-процесів створювати нову вартість. Такий підхід забезпечує багатовимірне бачення операційної діяльності і дозволяє підприємствам своєчасно виявляти диспропорції, оцінювати ступінь економічної стійкості та визначати напрями оптимізації. У практичному аспекті це створює передумови для підвищення керованості та формування стабільного фінансового результату суб'єкта господарювання.

Таким чином, приходимо до висновку, що зарубіжний досвід управління ефективністю бізнес-процесів формує цінні орієнтири для українських підприємств, які прагнуть підвищити свою результативність і стабільність операційної діяльності. Міжнародні підходи підтверджують, що ефективність забезпечується не лише оптимізацією витрат, а й глибокою перебудовою процесної логіки, яка охоплює технологічні, організаційні та управлінські аспекти.

Узагальнення досвіду провідних країн світу у забезпеченні ефективності показує, що ключовим чинником успіху є здатність інтегрувати технологічні інновації з внутрішньою організаційною культурою та дисципліною виконання бізнес-процесів. Попри відмінності даних моделей, усі вони спрямовані на мінімізацію внутрішніх витрат, підвищення точності операцій і посилення контролю за ресурсами. Для підприємств це означає можливість адаптації найбільш результативних інструментів, формування більш гнучкої та стійкої операційної системи і створення передумов для підвищення своєї конкурентоспроможності на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «М'ЯСНОВ»

2.1. Господарсько-економічна характеристика і аналіз основних показників діяльності підприємства

Аналітичною базою дослідження було обрано ТОВ «М'яснов». Дане українське підприємство харчової галузі, засноване 14 вересня 2012 року, з головним офісом та виробничою діяльністю, розташованими у місті Луцьк за адресою вул. Ківерцівська, 83-Б. Юридична особа зареєстрована під кодом ЄДРПОУ 38339663, має статус діючого платника податків та функціонує в на продуктовому ринку України вже більш як 10 років.

Станом на початок 2025 року статутний капітал підприємства становить 29494 тис. грн, що свідчить про достатній початковий ресурс для розвитку виробничої та торговельної діяльності. Підприємство організоване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, а його вищим керівним органом є загальні збори учасників, які обирають та контролюють діяльність директора. На повсякденному рівні управління діяльністю здійснюється через директора – Гойчука Богдана Ярославовича [23].

Згідно з даними Єдиного державного реєстру, а також інших відкритих реєстрів, основним видом діяльності підприємства є виробництво м'ясних продуктів (КВЕД 10.13), що включає виготовлення ковбасних виробів, делікатесів, паштетів, тушкованого м'яса та подібної продукції під торговою маркою «М'яснов».

До додаткових видів діяльності суб'єкта господарювання згідно його реєстраційних документів належать:

- оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- виробництво м'яса;
- роздрібна торгівля продуктами харчування;

- вантажний автомобільний транспорт;
- діяльність ресторанів та мобільного харчування;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- надання в оренду нерухомого майна;
- дослідження ринку та інші [23].

Така диференціація видів діяльності свідчить про диверсифікацію бізнес-моделі підприємства та наявність можливості формування додаткових джерел доходів поряд із основним виробництвом м'ясних продуктів.

ТОВ «М'яснов» спеціалізується на виробництві широкого асортименту м'ясних продуктів, серед яких ковбасні вироби, м'ясні делікатеси, тушковані м'ясні консерви, паштети, сальтисони тощо. Продукцію підприємства можна знайти як у роздрібних мережах, так і в інтернет-каналах продажів. На даний час підприємство розвинуло широку дистрибуцію своєї продукції – вона присутня в понад 15 областях України, а співпраця налагоджена з багатьма торговими мережами і роздрібними партнерами [23].

Управлінська структура ТОВ «М'яснов» включає в себе такі структурні елементи:

- Загальні збори учасників, які є вищим корпоративним органом, що визначає стратегічні рішення;
- директор – виконавча особа, яка відповідає за поточне управління діяльністю підприємства;
- адміністративні та виробничі підрозділи, які підпорядковуються директору й відповідають за різні напрямки діяльності (виробництво, логістику, збут, маркетинг тощо).

Таким чином, структура управління поєднує в собі корпоративний контроль з оперативним менеджментом, що дає можливість гнучкого реагування на вимоги ринку.

Необхідно зазначити, що ТОВ «М'яснов» працює в одному з традиційно важливих секторів української економіки – харчовому виробництві, що має

стабільний попит навіть у періоди економічної нестабільності. Продукція компанії орієнтована на широку аудиторію споживачів, і завдяки розвиненій мережі реалізації підприємство має суттєвий потенціал для подальшого зростання на внутрішньому ринку.

Тому для визначення поточного економічного становища підприємства проведемо розрахунок основних господарсько-економічних показників його діяльності за останні роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Основні господарсько-економічні показники діяльності
ТОВ «М'яснов» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020		Відхилення 2024 до 2023	
						абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Усього активів	126	3116,3	24730,3	35745,5	44865,6	44739,6	35407,6	9120,1	25,5
Необоротні активи, в т. ч.	20,4	365,3	5163,0	9582,0	8693,5	8673,1	42415,2	-888,5	-9,3
Оборотні активи, в т. ч.	105,6	2751,0	19567,3	26163,5	36172,1	36066,5	34053,9	10008,6	38,3
- запаси	-	1079,8	11653,2	12779,8	23395,0	23395,0	-	10615,2	83,1
- дебіторська заборгованість за товари і послуги	97	609,2	5393,0	5858,5	10045,9	9948,9	10156,6	4187,4	71,5
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5,2	-	101,0	45,1	83,8	78,6	1411,5	38,7	85,8
- гроші та їх еквіваленти	3,4	156,8	790,0	367,6	216,6	213,2	6170,6	-151	-41,1
- витрати майбутніх періодів	-	873,7	490,4	6874,7	1266,7	1266,7	-	-5608	-81,6
Фондовіддача основних засобів	20,02	6,44	15,2	4,44	3,97	-16,05	-180,2	-0,47	-10,6
Усього пасивів	126	3116,3	24730,3	35745,5	44865,6	44739,6	35407,6	9120,1	25,5
Власний капітал	126	483,5	7955,2	20783,6	25448,2	25322,2	19997,0	4664,6	22,4
Поточні зобов'язання і забезпечення	-	2632,8	16775,1	14961,9	1888,6	1888,6	-	-13073,3	-87,4
Рентабельність, %	3,33	3,45	8,76	4,99	-0,11	-3,44	-	-5,1	-
Собівартість виробленої продукції, тис. грн.	402,8	1942,2	35856,8	31236,0	20058,5	19655,7	4779,8	-11177,5	-35,8
Середньорічна чисельність працівників (осіб)	1	7	11	17	17	16	1500,0	0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б

Як видно з даних таблиці, протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало динамічне зростання обсягів активів, що свідчить про поступове розширення масштабів діяльності та зміцнення фінансової бази. Загальна вартість активів зросла з 126 тис. грн у 2020 р. до 44865,6 тис. грн у 2024 р., тобто на 44739,6 тис. грн, або у 355 разів. Найбільш відчутне зростання спостерігалось у 2022–2023 роках, коли активи збільшилися на 11015,2 тис. грн, що пов'язано із активним розвитком виробничої бази, розширенням асортименту продукції та збільшенням обсягів обігових коштів. Незначне скорочення на 126,0 тис. грн у 2024 р. порівняно з 2023 р. свідчить радше про стабілізацію обсягів активів, ніж про спад.

Структура активів зазнала суттєвих змін. Необоротні активи збільшилися з 20,4 тис. грн у 2020 р. до 8693,5 тис. грн у 2024 р., тобто зросли у понад 400 разів, що свідчить про масштабне оновлення основних засобів і нарощення матеріально-технічної бази. Проте у 2024 р. їх вартість скоротилася на 888,5 тис. грн (–9,3%), що може бути пов'язано з частковим вибуттям зношених засобів або проведенням переоцінки. Оборотні активи демонструють стійке зростання – з 105,6 тис. грн у 2020 р. до 36172,1 тис. грн у 2024 р., тобто збільшення становило понад 34 млн грн (38,3% приросту лише за останній рік). Це свідчить про посилення ліквідності підприємства та розширення його операційних можливостей.

Серед складових оборотних активів найбільшу частку становлять запаси, обсяг яких зріс із 1079,8 тис. грн у 2021 р. до 23395,0 тис. грн у 2024 р., тобто у понад 21 раз. Це свідчить про розширення виробництва, формування стабільного запасу сировини та готової продукції. Дебіторська заборгованість за товари та послуги зросла з 97 тис. грн у 2020 р. до 10045,9 тис. грн у 2024 р. (+71,5%), що може свідчити як про збільшення обсягів реалізації, так і про певні затримки розрахунків з контрагентами. Грошові кошти та їх еквіваленти мають тенденцію до зниження – з 367,6 тис. грн у 2023 р. до 216,6 тис. грн у 2024 р. (–41,1%), що зумовлено інвестуванням в оборотні ресурси.

Витрати майбутніх періодів у 2022 р. становили 6874,7 тис. грн, а у 2024 р. скоротилися до 1266,7 тис. грн (–81,6%), що може свідчити про завершення періоду активних підготовчих витрат і перехід до фази стабільної експлуатації основних активів.

Пасиви підприємства зросли аналогічно активам – з 126 тис. грн у 2020 р. до 44865,6 тис. грн у 2024 р., що свідчить про збалансовану фінансову політику. Основу капіталу становить власний капітал, який підвищився з 126 тис. грн до 25448,2 тис. грн, тобто більш ніж у 200 разів. Його питома вага у структурі пасивів свідчить про фінансову незалежність підприємства. Приріст у 2024 р. становив 4664,6 тис. грн (+22,4%), що є позитивною динамікою, особливо на тлі зменшення поточних зобов'язань.

Поточні зобов'язання та забезпечення зменшилися з 16775,1 тис. грн у 2022 р. до 1888,6 тис. грн у 2024 р., тобто на 87,4%. Це свідчить про покращення фінансової стійкості, зменшення кредитного навантаження та підвищення платоспроможності.

Аналіз показників рентабельності демонструє помітні коливання. У 2020–2022 рр. відбувалося зростання – з 3,33% до 8,76%, що свідчить про ефективне управління витратами. Проте у 2023 р. рентабельність знизилася до 4,99%, а у 2024 р. показала від'ємне значення (–0,11%), що свідчить про збитковість підприємства внаслідок підвищення собівартості, можливих коливань цін на сировину або зниження обсягів реалізації.

Собівартість продукції за аналізований період зросла з 402,8 тис. грн у 2020 р. до 20058,5 тис. грн у 2024 р. (+4 779,8 тис. грн до попереднього року), однак загальна тенденція демонструє певне зниження витрат після 2022 р. – з 35856,8 тис. грн до 20058,5 тис. грн (–35,8%). Це свідчить про їх оптимізацію, зокрема через модернізацію виробництва, раціоналізацію споживання ресурсів і вдосконалення логістики.

Показник фондівдачі основних засобів зазнав різких коливань: з 20,02 грн у 2020 р. він зменшився до 3,97 грн у 2024 р. (–10,6%), що вказує на зниження ефективності використання основних фондів. Це може бути наслідком

надмірного зростання вартості основних засобів у структурі активів або неповного завантаження виробничих потужностей.

Також проведемо аналіз динаміки чисельності персоналу підприємства (рис 2.1).

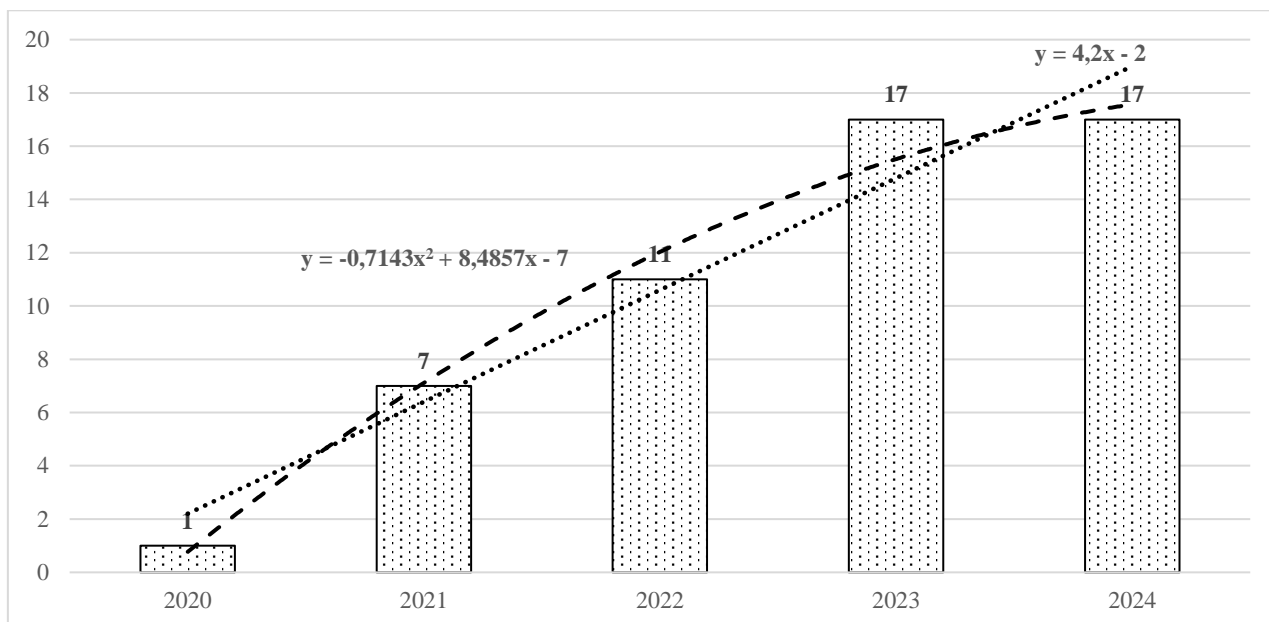


Рис. 2.1. Трендова оцінка динаміки чисельності персоналу ТОВ «М'яснов» за 2020–2024 рр., осіб

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, В

Як показано на діаграмі, чисельність працівників ТОВ «М'яснов» упродовж 2020–2024 років зазнала стабільного зростання з подальшою стабілізацією. У 2020 році на підприємстві працювала лише 1 особа, що відповідає періоду становлення бізнесу та початку виробничої діяльності. Уже у 2021 році чисельність персоналу зросла до 7 осіб, що свідчить про розширення операційної діяльності, запуск нових технологічних процесів та необхідність у залученні додаткової робочої сили.

У 2022 році кількість працівників збільшилася до 11 осіб, тобто на 57% порівняно з попереднім роком. Така динаміка пояснюється активним розширенням виробничих потужностей і збільшенням обсягів випуску продукції. Ймовірно, у цей період підприємство сформувало повноцінні

структурні підрозділи – адміністративний, бухгалтерський, технологічний та збутовий, що потребувало розширення штату.

Найбільш відчутне зростання чисельності персоналу спостерігається у 2023 році, коли кількість працівників досягла 17 осіб. Це зростання на 54,5% порівняно з 2022 роком. Такий показник є свідченням активної фази розвитку підприємства, що супроводжується зростанням обсягів реалізації продукції, нарощенням виробництва та розширенням ринків збуту. Досягнення рівня 17 працівників може свідчити про завершення етапу формування основної виробничої команди.

У 2024 році чисельність персоналу залишилася на рівні 17 осіб, що свідчить про стабілізацію кадрової структури. Підприємство досягло оптимального співвідношення між обсягами виробництва й кількістю працівників, що забезпечує ефективне використання трудових ресурсів. Збереження сталого рівня чисельності персоналу за умови зростання обсягів активів і виробництва свідчить про підвищення продуктивності праці, модернізацію виробничих процесів і впровадження елементів автоматизації.

Визначені лінії тренду підтверджують зазначені вище тенденції. , зокрема, лінійний тренд має рівняння $y = 4,2x - 2$, що демонструє стійке зростання чисельності персоналу із середнім приростом близько 4 осіб щороку. Водночас поліноміальний тренд із рівнянням $y = -0,7143x^2 + 8,4857x - 7$ більш точно відображає динаміку, оскільки враховує сповільнення темпів зростання в останній рік, коли показники стабілізувалися. Криволінійна форма поліноміального тренду свідчить про перехід підприємства від етапу швидкого розширення до стадії стабільного розвитку.

Загалом динаміка кадрових показників підтверджує ефективність кадрової політики підприємства, орієнтованої на поетапне розширення штату відповідно до потреб виробництва. Стабільність чисельності у 2024 році свідчить про оптимальне навантаження працівників і ефективне використання трудового потенціалу, що створює передумови для підвищення продуктивності праці та зростання економічних результатів діяльності.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Необхідність аналізу ефективності фінансової діяльності підприємства зумовлюється тим, що саме фінансові результати відображають підсумкову якість управлінських рішень та здатність бізнесу перетворювати ресурси на економічну вигоду. У ринковій економіці фінанси виконують роль інтегратора всієї господарської діяльності: через доходи, витрати, прибуток і грошові потоки стає очевидним, наскільки узгодженими є виробничі, інвестиційні та операційні процеси. Без системного аналізу фінансової ефективності підприємство втрачає можливість своєчасно виявляти внутрішні диспропорції та реагувати на них економічно обґрунтованими рішеннями.

Важливою передумовою такого аналізу є обмеженість ресурсів і постійна потреба у виборі між альтернативними напрямками їх використання. Оцінювання фінансової ефективності дозволяє зіставляти отримані результати з понесеними витратами, визначати доцільність окремих видів діяльності та обґрунтовувати пріоритети розвитку. Для власників і менеджменту це інструмент оцінки того, чи створює підприємство достатню економічну віддачу для підтримання стабільності та зростання вартості бізнесу.

Не менш значущим є й інформаційний аспект. Аналіз фінансової ефективності формує базу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури витрат, підвищення прибутковості, управління ліквідністю та платоспроможністю. Він дозволяє оцінити рівень фінансових ризиків, здатність підприємства виконувати зобов'язання і фінансувати власний розвиток без надмірної залежності від зовнішніх джерел. У практичному аспекті такий аналіз виступає засобом забезпечення фінансової стійкості в умовах ринкової невизначеності. Підприємство, яке системно оцінює ефективність своєї фінансової діяльності, отримує можливість своєчасно коригувати стратегію, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову економічну життєздатність.

При цьому центральну роль у системі оцінювання фінансової діяльності підприємства відіграє аналіз його фінансових результатів, оскільки саме через нього проявляється кінцева ефективність господарських рішень. Фінансові результати узагальнюють вплив усіх складових діяльності (виробничих, комерційних, управлінських) і дозволяють оцінити, наскільки успішно підприємство трансформує наявні ресурси у прибуток. Вони слугують базовим орієнтиром для порівняння фактичних досягнень із плановими та нормативними показниками.

Відповідно, проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства (рис. 2.2).

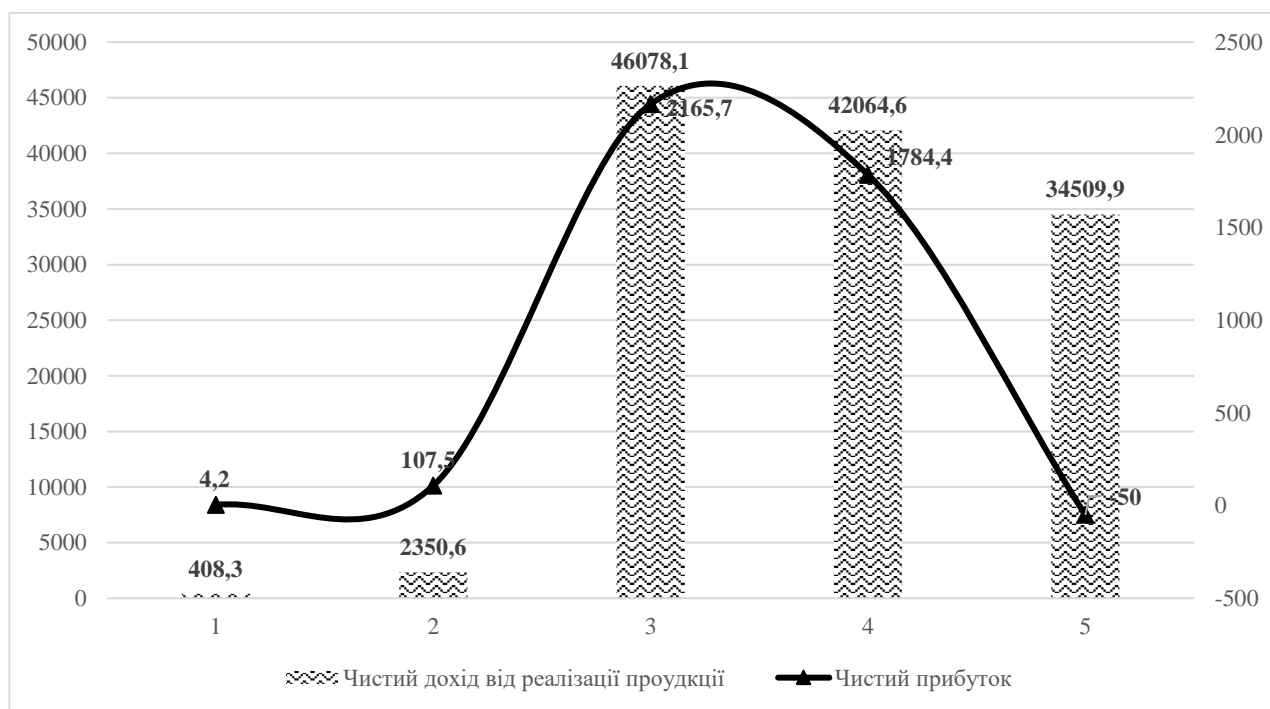


Рис. 2.2. Динаміка доходів і чистого прибутку ТОВ «М'ясов» за 2020–2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі додатку Б

Як показано на діаграмі, діяльність підприємства у 2020–2024 роках характеризувалася різко нерівномірною динамікою як за показником чистого доходу від реалізації продукції, так і за обсягом чистого прибутку. У 2020 році дохід становив лише 408,3 тис. грн, а чистий прибуток – 4,2 тис. грн. Це свідчить

про початкову стадію розвитку підприємства, коли його обсяги виробництва та реалізації продукції ще були незначними.

У 2021 році підприємство досягло зростання: чистий дохід зріс до 2350,6 тис. грн, тобто у понад 5,7 раза, а прибуток підвищився до 107,5 тис. грн. Така позитивна динаміка пояснюється розширенням ринків збуту, стабілізацією виробничих процесів та активізацією маркетингової політики. Проте справжній прорив у діяльності підприємства відбувся у 2022 році, коли обсяг доходів сягнув 46078,1 тис. грн, тобто зріс більш ніж у 19 разів порівняно з попереднім роком. Водночас прибуток підвищився до 2165,7 тис. грн, що підтверджує успішність виробничо-комерційної стратегії та ефективне використання фінансових ресурсів.

Найвищі значення показників зафіксовано саме у 2022 році. Це свідчить про період активного розвитку підприємства, модернізацію матеріально-технічної бази, збільшення обсягів реалізації та зростання попиту на продукцію. Ймовірно, у цей час відбулося розширення виробничих потужностей або укладення великих контрактів із торговими мережами.

Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове зниження фінансових результатів. Чистий дохід зменшився до 42064,6 тис. грн (на 8,7% у порівнянні з 2022 роком), а прибуток скоротився до 1784,4 тис. грн (на 17,6%). Таке зниження може бути наслідком підвищення собівартості сировини, зростання тарифів на енергоносії або зменшення купівельної спроможності споживачів. У той же час, навіть за умов скорочення прибутковості, підприємство зберегло позитивне сальдо та стабільну операційну діяльність.

У 2024 році фінансові результати продемонстрували різке погіршення: дохід знизився до 34509,9 тис. грн, а чистий прибуток став від'ємним – близько –50 тис. грн. Це свідчить про перехід підприємства у зону збитковості. Основними причинами такого спаду могли бути зростання витрат на сировину та логістику, зниження попиту на ринку м'ясної продукції, тиск з боку конкурентів або сезонні фактори. Крім того, зменшення доходів на 7,55 млн грн

порівняно з 2023 роком (-17,9%) свідчить про втрату частини ринку або неефективність збутової політики.

Аналіз співвідношення доходів і прибутку показує, що у 2020–2022 роках прибуток зростав швидше, ніж дохід, що свідчить про підвищення рентабельності продажів. Однак після 2022 року ця тенденція змінилася: попри високі обсяги доходів, прибуток почав знижуватися, що вказує на зменшення маржинальності продукції. Таким чином, підприємство потребує перегляду цінової політики, оптимізації витрат і пошуку резервів підвищення ефективності виробництва.

Варто зазначити, що зниження прибутковості у 2023–2024 роках може мати також зовнішньоекономічні причини – зокрема, коливання цін на сировину, інфляційний тиск або зміни у споживчій поведінці населення. У таких умовах важливим напрямом є посилення внутрішнього контролю за витратами, диверсифікація каналів збуту та впровадження технологій енергозбереження, які зменшують собівартість.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що підприємство пережило період стрімкого розвитку у 2021–2022 роках, після чого стикнулося з поступовим погіршенням фінансових результатів. Втрата прибутковості у 2024 році не є кризовим явищем, проте сигналізує про необхідність перегляду стратегічних орієнтирів. Важливим завданням на найближчу перспективу є відновлення стабільного зростання доходів, підвищення ефективності управління витратами та відновлення позитивного фінансового результату.

Таким чином, динаміка доходів і чистого прибутку ТОВ «М'яснов» за 2020–2024 рр. має хвилеподібний характер: стрімке зростання змінюється поступовим спадом, що потребує посилення контролю за економічною ефективністю та вдосконалення управлінських підходів до формування фінансових результатів.

Крім того, необхідно оцінити структуру доходів підприємства для визначення рівня їх диференціації та його функціональної залежності від операційної діяльності (рис. 2.3).

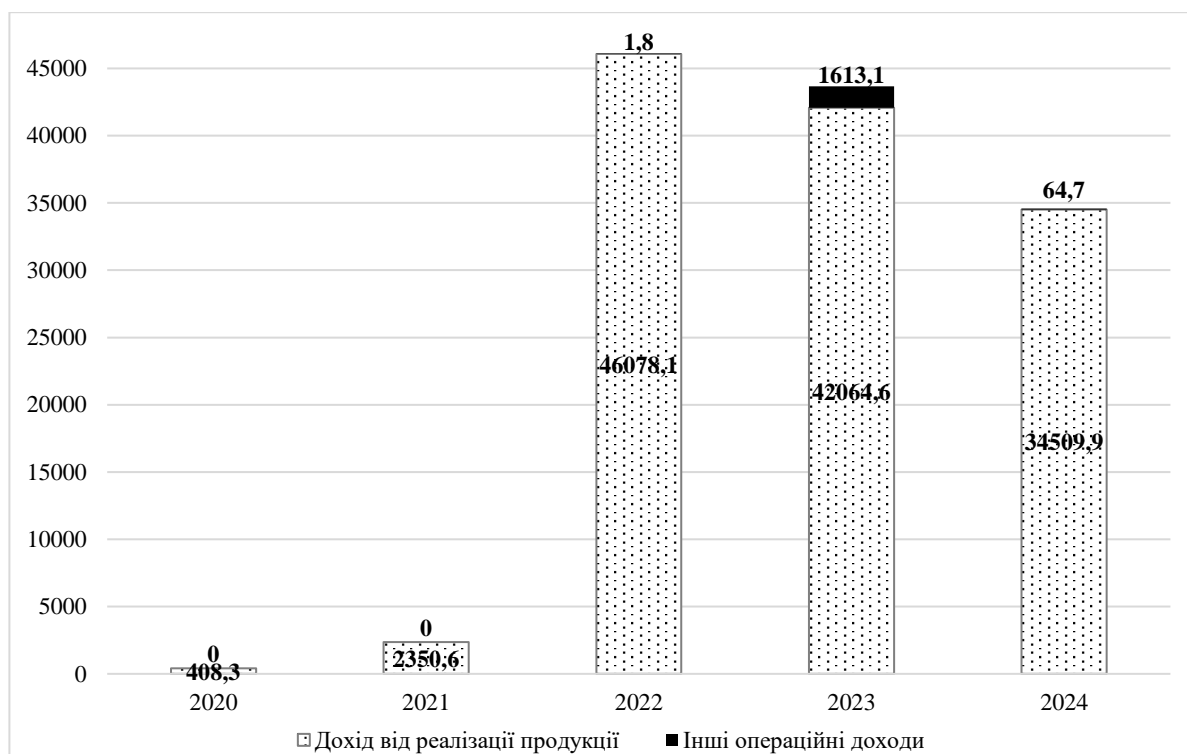


Рис. 2.3. Структура доходів ТОВ «М'яснов» за 2020–2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі додатку Б

Отже, з рисунка 2.3 видно, що структура доходів ТОВ «М'яснов» у 2020–2024 рр. характеризується чітким домінуванням доходу від реалізації продукції, який упродовж усього аналізованого періоду формував основну частину сукупних надходжень підприємства. Так, у 2020 році обсяг доходу від реалізації становив 408,3 тис. грн, після чого у 2021 році відбулося його різке зростання до 2350,6 тис. грн. Найбільш істотний приріст зафіксовано у 2022 році, коли дохід від реалізації досяг 46078,1 тис. грн, що свідчить про суттєве розширення масштабів господарської діяльності підприємства.

У 2023 році спостерігалось певне скорочення доходу від реалізації до 42064,6 тис. грн, а у 2024 році – до 34 509,9 тис. грн. Попри зниження абсолютних обсягів у два останні роки, рівень доходів залишався суттєво вищим порівняно з 2020–2021 рр., що вказує на закріплення підприємства на вищому рівні операційної активності. Така динаміка може бути пов'язана як зі зміною ринкової кон'юнктури, так і з внутрішніми коригуваннями обсягів виробництва та збуту.

Інші операційні доходи в структурі доходів ТОВ «М'яснов» мають фрагментарний і нестабільний характер. У 2020 та 2021 роках вони взагалі були відсутні, що свідчить про вузьку орієнтацію підприємства виключно на основний вид діяльності. У 2022 році з'являються незначні інші операційні доходи у розмірі 1,8 тис. грн, а у 2023 році їх обсяг різко зріс до 1613,1 тис. грн. У 2024 році ці доходи знову скоротилися до 64,7 тис. грн, що підтверджує їх нерегулярність і допоміжний характер.

Зазначена структура доходів є загалом позитивною, оскільки переважання доходу від реалізації продукції означає, що фінансові результати підприємства формуються переважно за рахунок основної операційної діяльності, а не випадкових чи разових надходжень. Водночас нестабільність інших операційних доходів свідчить про відсутність сталої додаткової бази формування доходів, що обмежує диверсифікацію джерел надходжень.

Також проведемо розрахунок валового прибутку ТОВ «М'яснов», щоб оцінити здатність підприємства до генерування грошового потоку (рис. 2.4).

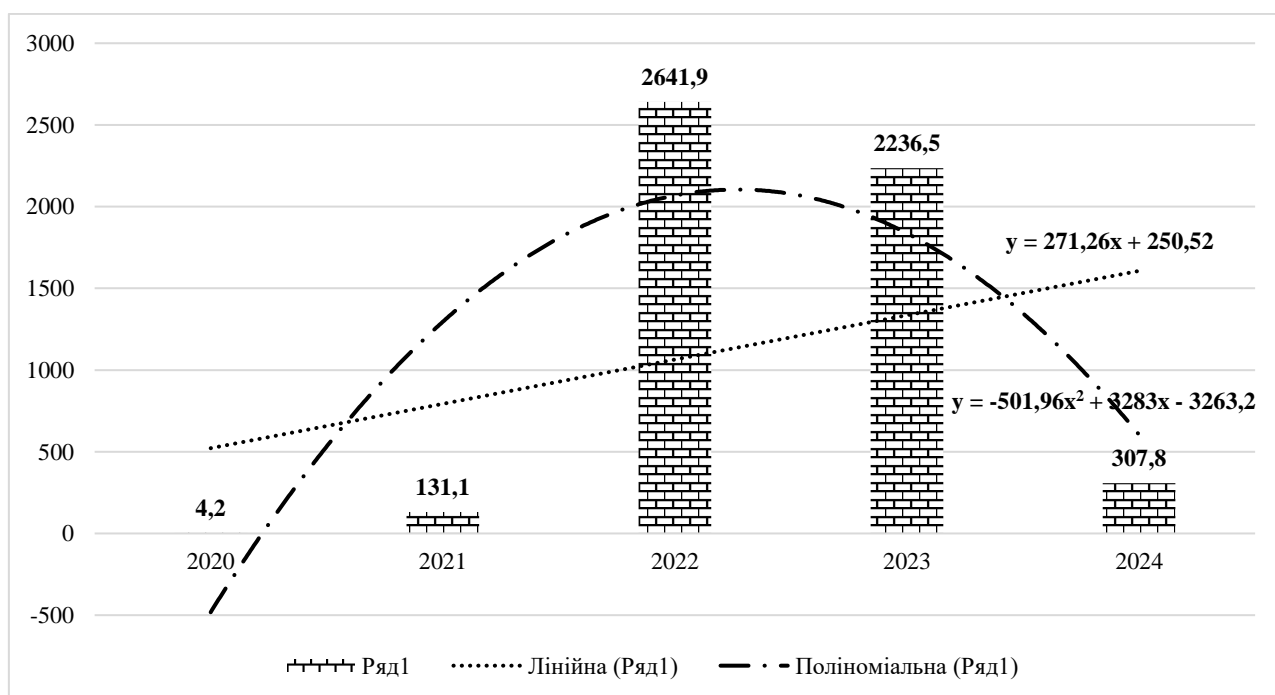


Рис. 2.4. Трендова оцінка валового прибутку ТОВ «М'яснов» за 2020–2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі додатку Б

Як бачимо, динаміка валового прибутку ТОВ «М'яснов» мала нестійкий характер із різкими коливаннями в окремих роках. У 2020 році обсяг валового прибутку був мінімальним і становив лише 4,2 тис. грн, що свідчить про початковий етап формування фінансового результату підприємства та вкрай обмежену ефективність його операційної діяльності в цей період. Уже у 2021 році відбулося помітне зростання валового прибутку до 131,1 тис. грн, що вказує на перші ознаки покращення співвідношення між доходами від реалізації та собівартістю продукції. Найбільш суттєвий приріст зафіксовано у 2022 році, коли валовий прибуток досяг 2641,9 тис. грн., що стало наслідком різкого зростання обсягів реалізації та оптимізації виробничих витрат. Фактично саме у 2022 році ТОВ «М'яснов» досягло пікового значення валового прибутку за весь аналізований період, що свідчить про найвищу ефективність основної діяльності.

У 2023 році спостерігається зниження валового прибутку до 2236,5 тис. грн. Хоча абсолютний рівень показника залишився високим, порівняно з попереднім роком він скоротився більш ніж на 400 тис. грн. Це свідчить про зростання собівартості продукції та зменшення маржинальності реалізації. А у 2024 році падіння валового прибутку прискорилося до 307,8 тис. грн, що вказує на суттєве погіршення результатів основної діяльності та зниження здатності підприємства генерувати додану вартість. Трендова оцінка підтверджує нерівномірність даної динаміки. Лінійна функція демонструє загальну висхідну тенденцію валового прибутку в довгостроковому періоді, однак квадратична трендова модель чітко відображає фазу зростання до 2022 року та подальший спад у 2023–2024 рр. Це свідчить про циклічний характер фінансових результатів і наявність внутрішніх або зовнішніх факторів, що обмежують стабільність прибутковості.

Таким чином, можна зробити висновок, що, попри значне зростання валового прибутку у середині аналізованого періоду, ТОВ «М'яснов» не змогло закріпити досягнутий рівень ефективності. Різке зниження показника у 2024 році свідчить про погіршення співвідношення між доходами та витратами, що потребує детального аналізу структури собівартості та факторів формування валового прибутку з метою стабілізації фінансових результатів у майбутньому.

2.3. Аналіз рентабельності підприємства

Необхідність аналізу рентабельності підприємства при визначенні ефективності його бізнес-процесів обумовлюється тим, що саме рентабельність відображає якісну сторону фінансових результатів і показує, наскільки раціонально підприємство перетворює витрати та вкладені ресурси у прибуток. На відміну від абсолютних показників доходу чи прибутку, рентабельність дає змогу оцінити результат у відносному вимірі, що принципово важливо для аналізу ефективності процесів, різних за масштабом, тривалістю та ресурсною насиченістю. У контексті бізнес-процесів рентабельність виступає індикатором якості управління операційною діяльністю. Вона дозволяє встановити, які саме з них створюють економічну віддачу, а які споживають ресурси без адекватного фінансового результату. Через аналіз рентабельності підприємство може співставляти альтернативні варіанти організації виробництва, оцінювати доцільність його розширення, скорочення або реорганізації. Це відповідає логіці економічного вибору, де обмежені ресурси спрямовуються туди, де вони забезпечують найбільший ефект.

Крім того, рентабельність відіграє ключову роль у виявленні внутрішніх диспропорцій між доходами та витратами. Навіть за умови зростання обсягів реалізації низька або спадаюча рентабельність може сигналізувати про погіршення структури витрат, зниження маржинальності або неефективність окремих етапів бізнес-процесів. Таким чином, аналіз рентабельності дозволяє не лише фіксувати фінансовий результат, але й розкривати причини його формування. При цьому з позицій управління ефективністю бізнес-процесів рентабельність виконує функцію зворотного зв'язку. Вона дає змогу оцінити наслідки управлінських рішень щодо ціноутворення, технологічних змін, організації праці та ресурсного забезпечення. На практиці це означає, що підприємство отримує об'єктивну основу для коригування операційної моделі з метою підвищення результативності.

Відповідно, аналіз рентабельності є необхідним елементом оцінювання ефективності бізнес-процесів, оскільки він інтегрує фінансові результати з витратами, дозволяє оцінити економічну доцільність процесів і забезпечує прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства. Виходячи з цього, розглянемо загальну структуру фінансових результатів ТОВ «М'яснов» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Аналіз структури фінансових результатів ТОВ «М'яснов» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020		Відхилення 2024 до 2023	
						абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	408,3	2350,6	46078,1	42064,6	34509,9	34101,6	8352,1	-7554,7	-18,0
Інші операційні доходи	-	-	1,8	1613,1	64,7	64,7	-	-1548,4	-96,0
Разом доходів	408,3	2350,6	46079,9	43677,7	34574,6	34166,3	8367,9	-9103,1	-20,8
Собівартість виробленої продукції	402,8	1942,2	35856,8	31236,0	20058,5	19655,7	4879,8	11177,5	-35,8
Інші операційні витрати	1,3	277,3	7581,2	10138,7	13890,6	13889,3	1068407,7	3751,9	37,0
Інші витрати	-	-	-	66,5	317,7	317,7	-	251,2	377,7
Разом витрати	404,1	2219,5	43438,0	41441,2	34266,8	33862,7	8379,8	-7174,4	-17,3
Фінансовий результат до оподаткування	4,2	131,1	2641,9	2236,5	307,8	303,6	7228,6	-1928,7	-86,2
Витрати з податку на прибуток	-	23,6	476,2	452,1	357,8	357,8	-	-94,3	-20,9
Чистий прибуток (збиток)	4,2	107,5	2165,7	1784,4	-50,0	-54,2	-1290,5	-1834,4	-102,8

Джерело: розраховано автором на основі додатку Б.

З табл. 2.2 видно, що фінансові результати ТОВ «М'яснов» у 2020–2024 рр. характеризуються різко нерівномірною динамікою доходів і прибутковості. Чистий дохід від реалізації продукції упродовж періоду суттєво зріс: з 408,3 тис. грн у 2020 році до 34509,9 тис. грн у 2024 році, тобто абсолютне зростання склало 34101,6 тис. грн, або понад 83 рази. Найвищий рівень доходу було досягнуто у

2022 році – 46078,1 тис. грн, після чого у 2023–2024 рр. спостерігається спад, що свідчить про скорочення обсягів реалізації або зміну ринкових умов .

Інші операційні доходи мають нестабільний та епізодичний характер. У 2020–2021 роках вони були відсутні, у 2022 році становили лише 1,8 тис. грн, у 2023 році різко зросли до 1613,1 тис. грн, а у 2024 році знову скоротилися до 64,7 тис. грн. Це дозволяє зробити висновок, що вони не є сталим джерелом формування фінансового результату. Загальний обсяг доходів за період зріс на 34166,3 тис. грн, проте у 2024 році порівняно з 2023 роком скоротився на 9103,1 тис. грн, або на 20,8%.

Собівартість виробленої продукції зросла з 402,8 тис. грн у 2020 році до 20058,5 тис. грн у 2024 році, однак її динаміка була більш стриманою порівняно з доходами, що позитивно впливало на валовий фінансовий результат у 2022–2023 роках. Водночас інші операційні витрати зросли з 1,3 тис. грн до 13890,6 тис. грн, що свідчить про значне підвищення витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом. Загальна сума витрат у 2024 році перевищила рівень 2020 року на 33862,7 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування мав пікове значення у 2022 році – 2641,9 тис. грн, після чого у 2024 році скоротився до 307,8 тис. грн. Особливо негативною є динаміка чистого прибутку: якщо у 2022 році він становив 2165,7 тис. грн, то у 2024 році підприємство зазнало збитку у розмірі 50,0 тис. грн. Це свідчить про зниження загальної ефективності фінансової діяльності та потребу детального аналізу причин зростання витрат і погіршення прибутковості підприємства.

Відповідно для узагальнення інформації про ефективність бізнес-процесів ТОВ «М'яснов», необхідно провести визначення показників його рентабельності за аналізований період, включаючи окремі її індикатори за групами активів та капіталу.

Рентабельність активів:

$$P_a^{2020} = \frac{4,2}{(121,8+126,0)/2} \times 100\% = 3,4;$$

$$P_a^{2021} = \frac{107,5}{(126,0+3116,3)/2} \times 100\% = 6,6;$$

$$P_a^{2022} = \frac{2165,7}{(3116,3+24730,3)/2} \times 100\% = 15,6;$$

$$P_a^{2023} = \frac{1784,4}{(24730,3+35745,5)/2} \times 100\% = 5,9;$$

$$P_a^{2024} = \frac{-50}{(30166,1+44865,6)/2} \times 100\% = -0,13.$$

Рентабельність власного капіталу:

$$P_{BK}^{2020} = \frac{4,2}{(121,8+126,0)/2} \times 100\% = 1,7;$$

$$P_{BK}^{2021} = \frac{107,5}{(126,0+483,5)/2} \times 100\% = 35,3;$$

$$P_{BK}^{2022} = \frac{2165,7}{(483,5+7955,2)/2} \times 100\% = 51,3;$$

$$P_{BK}^{2023} = \frac{1784,4}{(7955,2+20783,6)/2} \times 100\% = 12,4;$$

$$P_{BK}^{2024} = \frac{-50}{(15204,2+25448,2)/2} \times 100\% = -0,25.$$

Рентабельність оборотних активів:

$$P_{oa}^{2020} = \frac{4,2}{(99,7+105,6)/2} \times 100\% = 2,0;$$

$$P_{oa}^{2021} = \frac{107,5}{(105,6+2751,0)/2} \times 100\% = 7,5;$$

$$P_{oa}^{2022} = \frac{2165,7}{(2751,0+19567,3)/2} \times 100\% = 19,4;$$

$$P_{oa}^{2023} = \frac{1784,4}{(19567,3+26163,5)/2} \times 100\% = 7,8;$$

$$P_{oa}^{2024} = \frac{-50}{(20584,1+36172,1)/2} \times 100\% = -0,18.$$

Рентабельність необоротних активів:

$$P_{на}^{2020} = \frac{4,2}{(22,1+20,4)/2} \times 100\% = 19,8;$$

$$P_{на}^{2021} = \frac{107,5}{(20,4+365,3)/2} \times 100\% = 55,7;$$

$$P_{на}^{2022} = \frac{2165,7}{(365,3+5163,0)/2} \times 100\% = 78,3;$$

$$P_{\text{на}}^{2023} = \frac{1784,4}{(5163,0+9582,0)/2} \times 100\% = 24,2.$$

$$P_{\text{на}}^{2024} = \frac{-50}{(9582,0+8693,5)/2} \times 100\% = -0,55.$$

Рентабельність продажів:

$$P_{\text{п}}^{2020} = \frac{4,2}{408,3} \times 100\% = 1,0;$$

$$P_{\text{а}}^{2021} = \frac{107,5}{2350,6} \times 100\% = 4,6;$$

$$P_{\text{п}}^{2022} = \frac{2165,7}{46078,1} \times 100\% = 4,7;$$

$$P_{\text{п}}^{2023} = \frac{1784,4}{42064,6} \times 100\% = 4,2;$$

$$P_{\text{п}}^{2024} = \frac{-50}{34509,9} \times 100\% = -0,14.$$

Одержані результати розрахунку рентабельності зведемо аналітичну таблицю і визначимо відхилення показників рентабельності в аналізованому періоді (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Показники рентабельності ТОВ «М'яснов» у 2020–2024 рр., %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020	Відхилення 2024 до 2023
Рентабельність активів	3,4	6,6	15,6	5,9	-0,13	-3,53	-6,03
Рентабельність власного капіталу	1,7	35,3	51,3	12,4	-0,25	-1,95	-12,65
Рентабельність оборотних активів	2,0	7,5	19,4	7,8	-0,18	-2,18	-7,98
Рентабельність необоротних активів	19,8	55,7	78,3	24,2	-0,55	-20,35	-24,75
Рентабельність продажів	1,0	4,6	4,7	4,2	-0,14	-1,14	-4,34

Джерело: розраховано автором

З результатів аналізу бачимо, що показники рентабельності ТОВ «М'яснов» в аналізованому періоді характеризуються чітко вираженою нерівномірною динамікою з різким піком у 2022 році та подальшим суттєвим погіршенням

фінансової результативності. Практично всі індикатори рентабельності демонструють зростання у 2020–2022 рр., після чого у 2023–2024 рр. відбувається різке зниження їх рівня, що свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів підприємства.

Зокрема, рентабельність активів зросла з 3,4% у 2020 році до 15,6% у 2022 році, що вказує на підвищення загальної віддачі майна підприємства у період активного зростання обсягів діяльності. Однак уже у 2024 році цей показник набув від'ємного значення (-0,13%), а загальне відхилення порівняно з 2020 роком склало -3,53%. Це свідчить про втрату здатності активів генерувати прибуток та про загострення фінансових проблем підприємства.

Подібна ситуація спостерігається і щодо рентабельності власного капіталу. У 2022 році її значення досягло 51,3%, що є надзвичайно високим рівнем та відображає значну прибутковість вкладень власників у цей період. Водночас у 2024 році показник знизився до від'ємного рівня (-0,25%), а падіння порівняно з 2023 роком становило 12,65%. Така динаміка свідчить про втрату ефективності використання власного капіталу та негативний вплив збиткової діяльності на фінансову стійкість підприємства.

Рентабельність оборотних і необоротних активів також досягла максимальних значень у 2022 році (19,4% та 78,3% відповідно), що свідчить про високий рівень інтенсивності використання ресурсів. Проте у 2024 році обидва показники стали від'ємними, а найбільшого скорочення зазнала рентабельність необоротних активів, яка зменшилась на 24,75% порівняно з 2023 роком. Це може бути наслідком зростання витрат підприємства при зниженні обсягів реалізації.

Рентабельність продажів у 2020–2023 рр. залишалася позитивною, однак у 2024 році також перейшла у від'ємну зону (-0,14%), що свідчить про зниження маржинальності реалізованої продукції. Загалом отримані результати вказують на нестабільний характер прибутковості ТОВ «М'яснов» та необхідність поглибленого аналізу причин падіння рентабельності з метою відновлення ефективності його фінансово-господарської діяльності.

Крім того оцінимо динаміку розрахованих показників рентабельності за відповідний період (рис. 2.5).

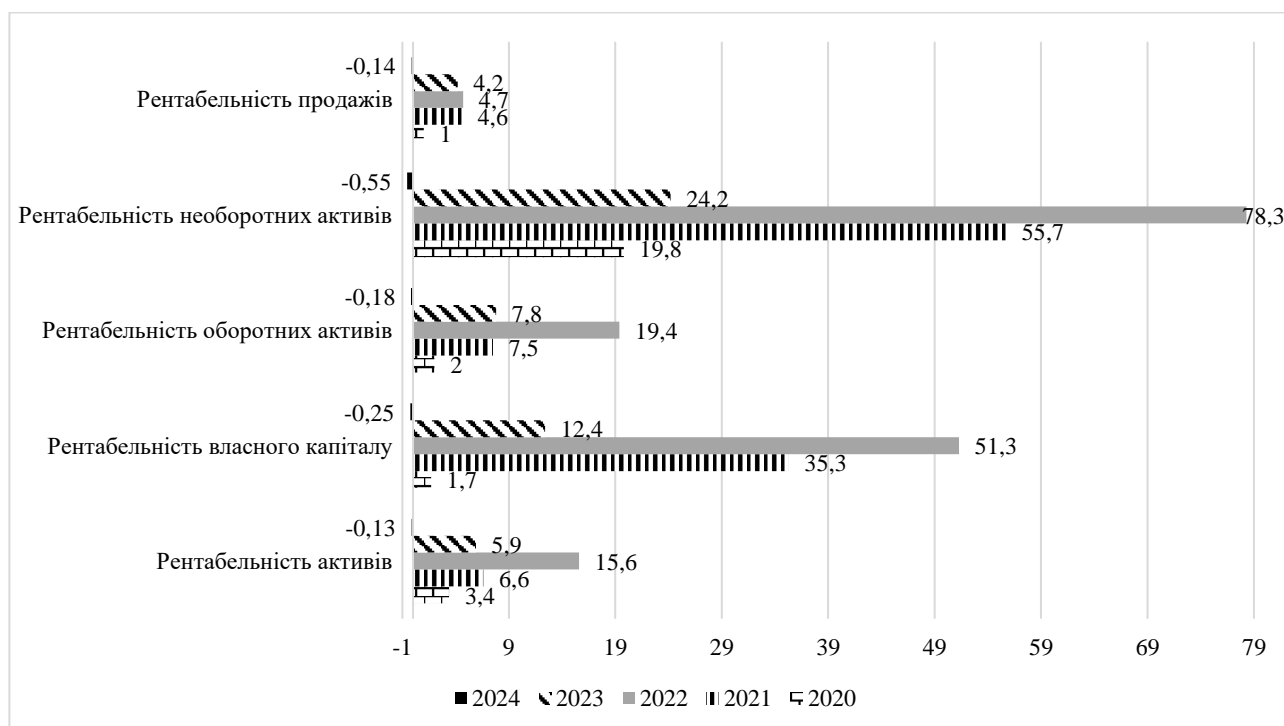


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності ТОВ «М'яснов» протягом 2020–2024 рр., %

Джерело: розраховано автором

Як видно з рисунка 2.5, динаміка показників рентабельності ТОВ «М'яснов» у 2020–2024 рр. має чітко виражений хвилеподібний характер із піковими значеннями у 2022 році та різким погіршенням у 2024 році. Усі ключові показники – рентабельність активів, власного капіталу, оборотних і необоротних активів, а також рентабельність продажів – зростали у 2020–2022 рр., що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів підприємства в цей період.

Починаючи з 2023 року, простежується зниження рівня рентабельності, яке у 2024 році набуло критичного характеру, оскільки всі показники перейшли у від'ємну зону. Це означає, що підприємство втратило здатність генерувати прибуток як з активів, так і з власного капіталу та реалізації продукції. Найбільш

чутливою до змін фінансових результатів виявилася рентабельність необоротних активів, що свідчить про зниження ефективності використання виробничого потенціалу. Таким чином, аналіз підтверджує тісний взаємозв'язок між прибутковістю та рентабельністю підприємства і вказує на наявність системних проблем у формуванні фінансових результатів у 2024 році, що потребує прийняття управлінських рішень, спрямованих на відновлення ефективності та фінансової стабільності.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Концептуальні засади забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства

Забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства зумовлюється сукупністю економічних процесів, що визначають логіку функціонування підприємства в ринковому середовищі і цим визначають наявність концептуальних засад такої ефективності. Насамперед це процеси перерозподілу обмежених ресурсів між альтернативними напрямками використання, коли кожне управлінське рішення має свою вартість і впливає на підсумковий фінансовий результат. А у сучасних умовах посилення конкуренції та стискання маржі змушують підприємства шукати внутрішні резерви зростання, що актуалізує потребу в системному перегляді організації операцій.

Вагомого значення при цьому набувають процеси зміни структури витрат і доходів, які під впливом ринкових коливань стають менш стабільними. Це потребує чітких орієнтирів щодо оптимізації бізнес-процесів і контролю за їх результативністю. Крім того, економічні процеси накопичення капіталу та відтворення виробничого потенціалу вимагають узгодженості операційних рішень у довгостроковому періоді, що й обумовлює необхідність формування концептуальних засад ефективного управління бізнес-процесами.

Таким чином, головне завдання формування концептуальних засад забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства полягає у створенні цілісної логіки управління, яка б дозволила системно поєднати ресурси, організаційні рішення та результати діяльності в єдиний механізм створення економічної цінності. Оскільки у ринковій економіці підприємство діє в умовах обмеженості ресурсів і постійного вибору, то ключовим стає не просто виконання окремих операцій, а їх узгодженість і здатність формувати стійкий

фінансовий результат. За таких умов концептуальні засади виконують роль інтелектуального каркасу, який визначає, як саме бізнес-процеси мають бути організовані для досягнення максимальної віддачі.

Формування таких засад повинно бути спрямоване на встановлення чітких орієнтирів щодо структури процесів, розподілу відповідальності та критеріїв оцінювання результативності. Це дозволяє підприємству перейти від фрагментарного управління до системного підходу, у якому кожен процес розглядається як частина загального економічного ланцюга. В даному контексті концептуальні засади забезпечують прозорість управлінських рішень і дають можливість оцінювати їх вплив не лише на окремі показники, а й на загальну ефективність функціонування підприємства.

Важливим завданням є також створення основи для адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища. Зокрема, чітко сформульовані концептуальні орієнтири дозволяють підприємству швидше реагувати на зміну попиту або конкурентного тиску, що дозволить коригувати бізнес-процеси без втрати керованості. Це знижує економічні ризики та підвищує стабільність операційної діяльності.

Таким чином, головне завдання формування концептуальних засад забезпечення ефективності бізнес-процесів полягає у створенні методологічної основи для раціонального вибору управлінських рішень, оптимального використання ресурсів і забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємства.

Методологічна основа для раціонального вибору управлінських рішень повинна формуватися як системно вибудований інструментарій, що поєднує цілі підприємства, наявні ресурси та очікувані економічні результати. Її вихідним елементом є чітке визначення пріоритетів розвитку, що дозволяє оцінювати альтернативні рішення з позиції їх впливу на загальну результативність діяльності. У межах такої основи управлінські рішення мають розглядатися не ізольовано, а як складові єдиного процесу створення економічної цінності.

Тому важливою умовою є використання об'єктивних критеріїв оцінювання, які відображають співвідношення витрат і результатів, рівень ризику та можливості адаптації бізнес-процесів до змін середовища. Це забезпечує порівнюваність управлінських альтернатив і підвищує обґрунтованість вибору. Методологічна основа також повинна передбачати зворотний зв'язок, що дає змогу коригувати управлінські рішення щодо ефективності з урахуванням фактичних результатів і підтримувати гнучкість управління в довгостроковій перспективі (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Системна методологія раціонального управлінського вибору для оптимізації бізнес-процесів

Джерело: систематизовано автором на основі: [30]

Ефективність запропонованої методологічної схеми полягає в тому, що вона забезпечує логічну послідовність управлінських дій від усвідомлення

економічної проблеми до отримання вимірюваного результату. Такий підхід мінімізує інтуїтивність управління, замінюючи її економічно обґрунтованим вибором, що спирається на порівняння альтернатив і оцінку їх впливу на операційну результативність. При цьому зазначена схема дозволяє зосередити увагу на причинно-наслідкових зв'язках між управлінськими рішеннями та змінами у функціонуванні бізнес-процесів, що підвищує точність управлінського регулювання бізнес-процесів.

Важливою перевагою даної методологічної схеми є наявність механізму зворотного впливу, який дає змогу своєчасно виявляти відхилення від очікуваних результатів і коригувати управлінську поведінку без втрати керованості. У практичному аспекті це підвищує функціональну адаптивність підприємства та сприяє більш раціональному використанню його ресурсів. Як наслідок – методологія дозволяє суб'єкту господарювання сформувати стійку основу для досягнення довгострокової результативності та стабільності його бізнес-процесів.

Оптимальне використання ресурсів для підвищення ефективності бізнес-процесів повинне забезпечуватися через узгоджене поєднання планування, контролю та коригування операційної діяльності. Насамперед ресурси мають розподілятися відповідно до пріоритетності бізнес-процесів, тобто спрямовуватися на ті напрями, які формують найбільший внесок у створення економічного результату. Такий підхід дозволяє уникати розпорошення ресурсів і зосереджувати управлінські зусилля на ключових ланках процесної системи. Важливою умовою при цьому є забезпечення прозорості ресурсних потоків, що дає змогу відстежувати їх фактичне використання та своєчасно виявляти неефективні витрати. На основі цього формується можливість порівняння альтернативних варіантів використання ресурсів і вибору найбільш результативного з них. Оптимізація також повинна передбачати узгодження обсягів залучених ресурсів із реальними потребами бізнес-процесів, що знижує ризик надлишкових запасів або простоїв.

Крім того, оптимальне використання ресурсів повинне супроводжуватися постійним аналізом досягнутих результатів і їх відповідності поставленим цілям. Це забезпечить належний зворотний зв'язок між витратами та отриманим ефектом і створить передумови для підвищення гнучкості управління. У підсумку такий підхід сприяє зростанню результативності бізнес-процесів і підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Підходи до оптимізації використання ресурсів підприємства для підвищення ефективності бізнес-процесів

Джерело: систематизовано автором на основі [6]

Ефективність запропонованої схеми оптимізації ресурсів проявляється у здатності підприємства формувати цілісну логіку використання ресурсного потенціалу без надмірних витрат і втрати керованості. Такий підхід забезпечує узгодженість між потребами бізнес-процесів і фактичним залученням ресурсів, що зменшує ймовірність дисбалансів та простоїв. Завдяки цьому підприємство отримує можливість своєчасно виявляти нераціональні напрями використання ресурсів і концентрувати зусилля на підвищенні економічної віддачі.

Важливою перевагою також є формування умов для підвищення гнучкості управління, коли зміни у зовнішньому середовищі не призводять до різкого зниження результативності. Схема створює підґрунтя для постійного співставлення витрат і отриманих результатів, що підсилює економічну обґрунтованість управлінських рішень. У підсумку це сприяє зростанню ефективності бізнес-процесів, стабілізації фінансових результатів і раціональному використанню ресурсного потенціалу підприємства.

Крім того, для забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємства в процесі підвищення ефективності бізнес-процесів ключовим є збереження балансу між досягненням поточних результатів і формуванням потенціалу подальшого розвитку. При цьому підвищення ефективності не повинно зводитися лише до скорочення витрат, оскільки надмірна економія може обмежувати можливості адаптації та відтворення ресурсів. Важливо, щоб удосконалення процесів супроводжувалося зміцненням їхньої керованості та узгодженості в межах загальної системи діяльності підприємства. Суттєве значення має здатність підприємства підтримувати стабільність фінансових потоків, що забезпечує виконання зобов'язань і фінансування операційної діяльності. Для цього необхідно забезпечувати прозорість бізнес-процесів, обґрунтованість управлінських рішень і постійний контроль за їх результативністю. Важливим чинником виступає також їх гнучкість процесів, яка дозволяє реагувати на зміни економічних умов без втрати ефективності.

У підсумку довгострокова економічна стійкість формується тоді, коли підвищення ефективності бізнес-процесів сприяє не лише короткостроковому

зростанню результатів, а й забезпечує стабільність, адаптивність і раціональне використання ресурсів у тривалій перспективі (рис. 3.3).

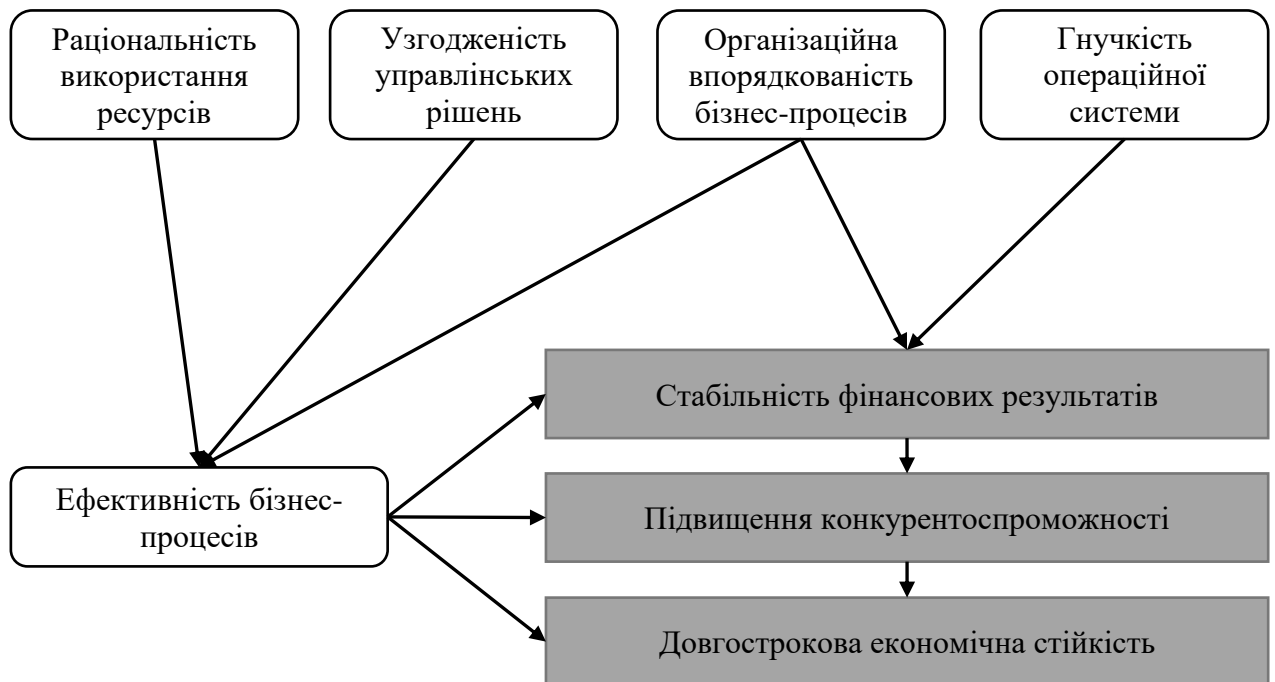


Рис. 3.3. Концептуальна схема забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємства при підвищенні ефективності бізнес-процесів

Джерело: систематизовано автором на основі [22]

Таким чином, поєднання методологічної основи раціонального вибору управлінських рішень, оптимального використання ресурсів і орієнтації на довгострокову економічну стійкість створює цілісну логіку формування механізму управління ефективністю бізнес-процесів підприємства. Така інтеграція забезпечує узгодженість цілей, інструментів і результатів управління, що дозволяє розглядати бізнес-процеси як взаємопов'язані елементи єдиної економічної системи. Методологічна основа вибору управлінських рішень задає чіткі критерії оцінювання альтернатив і мінімізує суб'єктивність управління. Оптимальне використання ресурсів, у свою чергу, забезпечує практичну реалізацію цих рішень через збалансований розподіл і контроль ресурсних потоків. А орієнтація на довгострокову стійкість дозволяє поєднати поточну

результативність із підтриманням здатності підприємства адаптуватися до змін бізнес-середовища.

У сукупності усі зазначені елементи формують механізм управління ефективністю бізнес-процесів, який функціонує як замкнена система з постійним зворотним зв'язком. Це забезпечує можливість підвищення результативності бізнес-процесів і зміцнення економічної стійкості підприємства в довгостроковій перспективі (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Механізм управління ефективністю бізнес-процесів підприємства

Джерело: сформовано автором

Необхідно зазначити, що ефективність запропонованого механізму для ТОВ «М'яснов» проявляється у можливості цілісного впливу на результати

операційної діяльності без фрагментарних управлінських рішень. Його застосування створює передумови для більш точного виявлення причин коливань фінансових показників, зокрема нестабільності прибутковості та рентабельності, що спостерігалися у попередні роки. Це дозволяє підприємству переходити від реактивного реагування на відхилення до проактивного управління ефективністю.

Запропонований підхід також забезпечує кращу узгодженість між управлінськими рішеннями та реальними можливостями ресурсної бази ТОВ «М'яснов». У практичному аспекті це сприяє зниженню непродуктивних витрат, підвищенню віддачі від використання активів і стабілізації операційних результатів. А важливою перевагою є можливість своєчасного коригування управлінських дій у разі зміни внутрішніх або зовнішніх умов, що підвищує здатність підприємства до реакції на зміни бізнес-середовища.

При цьому у довгостроковій перспективі ефективність запропонованого механізму полягає у формуванні стійкої логіки управління, за якої зростання обсягів діяльності супроводжується підвищенням результативності, а не накопиченням витрат. Для ТОВ «М'яснов» це означає зміцнення фінансової стійкості, підвищення прогнозованості результатів та створення умов для стабільного розвитку бізнесу.

3.2. Шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві

Підвищення ефективності бізнес-процесів на ТОВ «М'яснов» доцільно базувати на забезпеченні зростанні рівня його прибутковості, оскільки прибуток є узагальнюючим фінансовим результатом, який відображає реальну економічну віддачу від усіх управлінських, виробничих і організаційних рішень. При цьому на відміну від окремих операційних показників, прибутковість інтегрує вплив структури витрат, обсягів реалізації, цінової політики та продуктивності

ресурсів, що робить її ключовим орієнтиром для оцінювання ефективності бізнес-процесів.

На нашу думку для ТОВ «М'яснов» це особливо актуально з огляду на зафіксовану у попередні роки нестабільність фінансових результатів і коливання рентабельності, що виявлені в результаті аналізу його господарської діяльності. За таких умов оптимізація бізнес-процесів, не пов'язана безпосередньо зі зростанням прибутковості, а може мати формальний характер і не забезпечувати довгострокового економічного ефекту. Тому саме прибутковість дозволяє визначити, чи створюють бізнес-процеси додану вартість, чи лише підтримують операційну діяльність підприємства без належної фінансової віддачі від затрачених ресурсів.

Крім того, орієнтація на зростання прибутковості забезпечує чіткий економічний критерій для прийняття управлінських рішень щодо регулювання ефективності бізнес-процесів. Вона дозволяє порівнювати альтернативні варіанти організації бізнес-процесів і спрямовувати наявні ресурси на ті напрями, які формують найбільший фінансовий результат. Для підприємства це означає можливість не лише забезпечити скорочення витрат, але й підвищувати якість операційних процесів, маржинальність продукції та стабільність грошових потоків.

Відповідно, прибутковість виступає фінансовою основою для відтворення та розвитку бізнес-процесів. Зростання прибутку створює внутрішні джерела фінансування, що дозволяє підприємству підтримувати свою операційну стійкість, модернізувати виробничу базу та підвищувати гнучкість управління. Таким чином, для ТОВ «М'яснов» підвищення ефективності бізнес-процесів повинно бути орієнтоване на забезпечення зростання прибутковості, що є ключовою умовою для стабільного розвитку та економічної стійкості у довгостроковій перспективі.

Тому для визначення напрямів забезпечення зростання прибутковості підприємства у майбутньому оцінимо загальний тренд зміни даного показника на підприємстві (рис. 3.5).

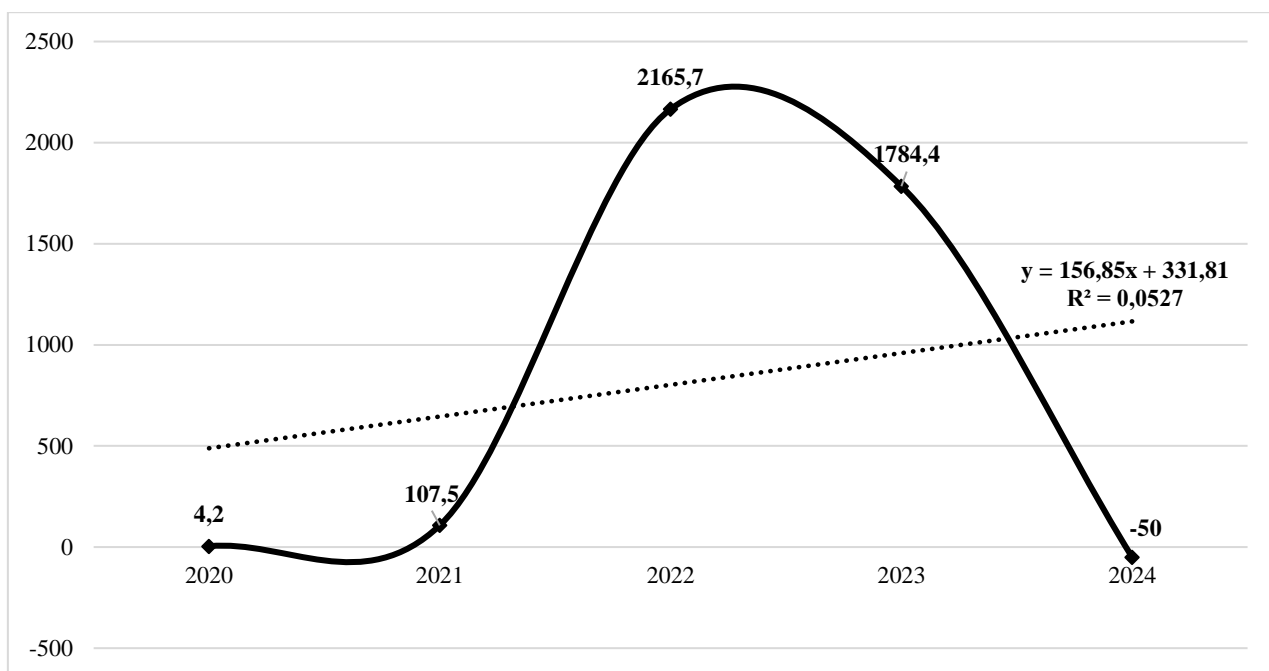


Рис. 3.5. Трендова оцінка динаміки прибутку ТОВ «М'яснов» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Як бачимо з рис. 3.5, прибуток підприємств протягом аналізованого періоду мав загальну тенденцією до його збільшення, незважаючи на відчутні коливання у 2023-2024 роках. При цьому обсяг середньорічного його зростання становив 156,85 тис. грн. на рік. При цьому варто зазначити, що коефіцієнт апроксимації R^2 у даній кореляційній оцінці не є статистично значущим. Це означає загалом визначена тенденція зміни прибутку не є надто достовірною, а значить у майбутньому зростання може змінитися на спад, про що свідчать дані про обсяг прибутку за останні два роки.

З іншого боку, для формування шляхів підвищення прибутку ТОВ «М'яснов» необхідно оцінити зміну чинників, які впливають на прибутковість підприємства, оскільки сам по собі фінансовий результат є наслідком дії сукупності внутрішніх і зовнішніх умов господарювання. При цьому варто враховувати, що прибуток не формується ізольовано, а відображає вплив обсягів реалізації, рівня витрат, цінової політики, ефективності використання ресурсів і організації бізнес-процесів. Тому без належного аналізу динаміки цих чинників протягом кількох років неможливо обґрунтовано визначити, які саме

управлінські рішення здатні забезпечити стаке зростання прибутковості і підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Варто зазначити, що оцінювання зміни таких чинників дозволяє відокремити тимчасові коливання фінансових показників від системних тенденцій у діяльності підприємства. Для ТОВ «М'яснов» це має особливе значення з огляду на нестабільність фінансових результатів, зафіксоване у попередні роки. Аналіз факторів прибутковості дає змогу встановити, чи зниження або зростання прибутку було зумовлене змінами обсягів виробництва, структурою витрат, ціновими умовами реалізації, ефективністю управління операційною діяльністю тощо.

Крім того, оцінка чинників прибутковості створює основу для вибору пріоритетних напрямів підвищення ефективності бізнес-процесів. Вона дозволить зосередити управлінські зусилля не на загальному скороченні витрат або механічному нарощуванні обсягів реалізації, а на тих елементах операційної діяльності, які мають найбільший вплив на фінансовий результат суб'єкта господарювання. Тому саме такий підхід підвищує обґрунтованість управлінських рішень та знижує ризик прийняття неефективних заходів для підвищення рівня прибутку.

Отже, оцінювання зміни чинників, що впливають на прибутковість, є необхідною передумовою формування реалістичних і економічно доцільних шляхів підвищення прибутку ТОВ «М'яснов». Воно дозволяє перейти від інтуїтивного управління до системного підходу, орієнтованого на стабільне зростання фінансових результатів і зміцнення економічної стійкості підприємства.

Відповідно, розглянемо результати впливу окремих економічних факторів на зміну обсягу прибутку ТОВ «М'яснов» в аналізованому періоді. Для цього розрахуємо ряд спеціальних коефіцієнтів, які характеризують фінансову ефективність підприємства (рис. 3.6)

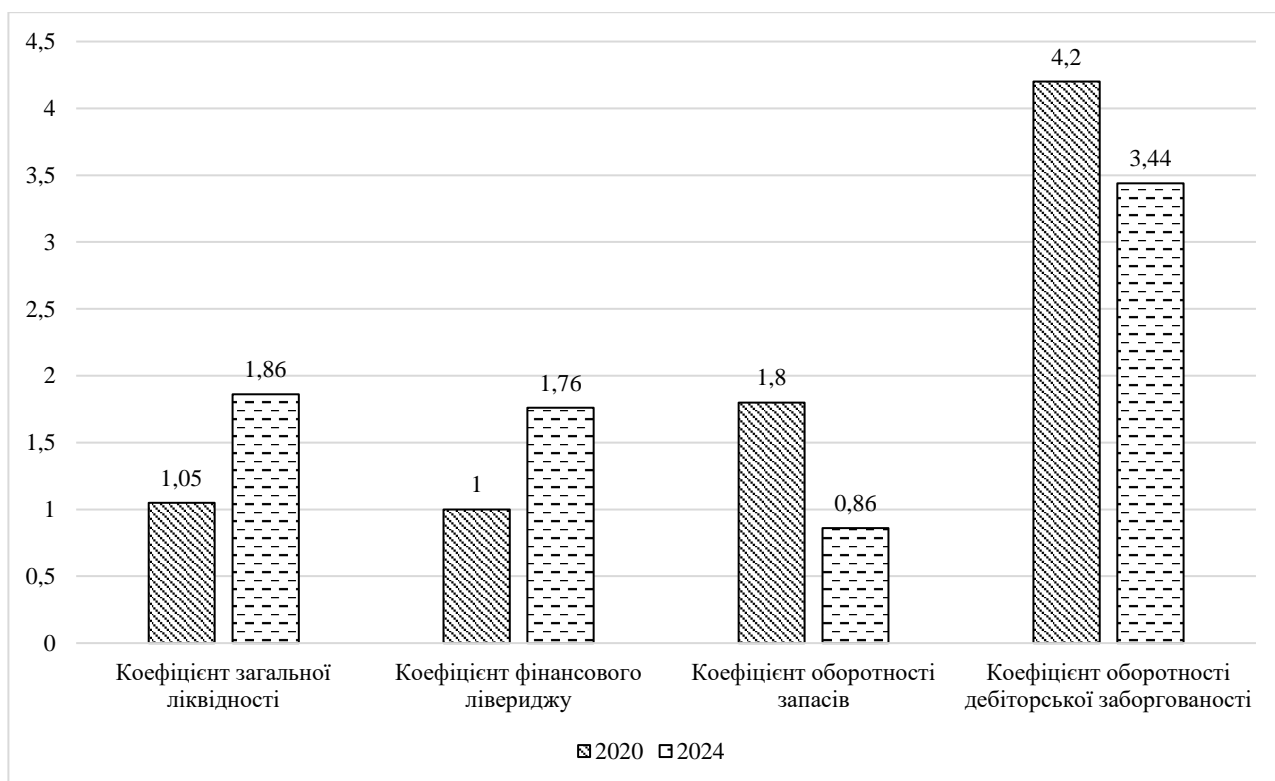


Рис. 3.5. Динаміка зміни коефіцієнтів фінансової ефективності ТОВ «М'яснов» за 2020-2024 рр.

Як видно з рис. 3.5, в аналізованому періоді зміна коефіцієнтів фінансової ефективності ТОВ «М'яснов» мала досить неоднорідний характер, однак найбільш проблемною виявилася динаміка показників, пов'язаних з управлінням оборотними активами. Зокрема, коефіцієнт оборотності запасів за аналізований період скоротився з 4,2 обороти у 2020 році до 1,76 обороти у 2024 році, тобто більш ніж у 2,3 рази. Це свідчить про істотне уповільнення обігу запасів і зростання обсягу коштів, що перебувають у «замороженому» стані на складах підприємства.

Поряд із цим коефіцієнт фінансового лівериджу зріс з 1,05 до 1,8, що означає посилення залежності підприємства від залучених джерел фінансування. Хоча такий тренд може тимчасово підтримувати обсяги діяльності, він супроводжується підвищенням фінансових ризиків і не гарантує зростання прибутку за умов неефективного використання оборотних ресурсів. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 1,86 до 1,76, що вказує на певне погіршення

платоспроможності, однак це зниження не є критичним порівняно з масштабами падіння оборотності запасів. Також спостерігається скорочення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 3,44 до 0,86, що негативно впливає на швидкість надходження грошових коштів.

Як бачимо, ключовим показником, покращення якого може найбільшою мірою сприяти зростанню прибутку ТОВ «М'яснов», є саме коефіцієнт оборотності запасів. Його підвищення дозволить скоротити потребу в оборотному капіталі, зменшити витрати на зберігання та ризики втрат від знецінення продукції, а також прискорити трансформацію ресурсів у грошові надходження. На відміну від нарощування фінансового лівериджу, оптимізація оборотності запасів є менш ризикованим інструментом, оскільки не потребує залучення додаткових позикових коштів і безпосередньо впливає на операційну ефективність. Таким чином, саме покращення управління запасами є найбільш доцільним напрямом забезпечення зростання прибутку підприємства.

З метою зростання швидкості обігу запасів на нашу думку доцільним є впровадження сучасних цифрових інструментів, орієнтованих на комплексне управління матеріальними потоками підприємства. Такі рішення забезпечують автоматизований контроль за рухом запасів, узгодження фінансових розрахунків, більш точне прогнозування потреб і оптимізацію логістичних операцій. Серед наявних на ринку програмних продуктів практичну доцільність має використання спеціалізованих ERP-систем, які поєднують функції планування, обліку та аналітичної підтримки управлінських рішень.

Зокрема, ефективним варіантом, який пропонується до застосування на ТОВ «М'яснов» є програмний продукт на платформі Perfectum CRM+ERP, розроблений вітчизняною компанією Perfectum. Привабливість такого програмного продукту обумовлюється доступною вартістю повноцінного функціоналу та адаптацією до національних умов господарювання, що спрощує інтеграцію системи у поточні бізнес-процеси підприємства та скорочує період її практичного впровадження.

Отже, визначимо необхідний обсяг затрат, який потрібен для впровадження на підприємстві ERP-системи, спрямованої на покращення управління запасами та зростання оборотності запасів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Очікувані витрати ТОВ «М'яснов» на впровадження спеціалізованої ERP- системи

Статті витрат	тис. грн.
Версія «ERP» на 20 користувачів, що включає безстрокову ліцензію на 1 сервер останньої версії коробки Perfectum CRM+ERP на 20 користувачів	129,6
Витрати на налагодження системи та навчання персоналу	22,8
Всього витрат	152,4

Таким чином, для впровадження ERP- системи ТОВ «М'яснов» необхідно буде здійснити разові витрати у розмірі 152,4 тис. грн. для купівлі програмного пакету. Водночас, оскільки підприємство купуватиме корпоративний ERP-пакет, то вартість подальшого ліцензійного обслуговування за підтримку продукту з нього не стягуватиметься. Водночас, результати оцінки програмного продукту Perfectum CRM+ERP свідчать про середнє зростання ефективності у сфері управління запасами у розмірі 7,9%. Така ефективність забезпечується за рахунок автоматизації процесу управління запасами, налагодження більш ефективної логістики поставок та управління складом. Це дозволить підприємству скоротити свої витрати на дані операції, що і буде виражатися у загальному розмірі зазначеного вище показника.

Наслідком такого зростання ефективності управління запасами стане збільшення коефіцієнту оборотності запасів. При цьому його зростання забезпечує для підприємства прискорення перетворення вкладених ресурсів у грошові надходження, що позитивно вплине на ліквідність і фінансову стійкість. Також воно дозволяє зменшити обсяг коштів, які відволікаються на зберігання запасів, скоротити витрати на їх утримання та знизити ризик втрат від знецінення або надлишків. У підсумку таке підвищення операційної ефективності може

створити передумови для зростання прибутку підприємства на 5,1% у річному вимірі.

Тому проведемо розрахунок очікуваної зміни прибутку ТОВ «М'яснов» внаслідок впровадження пропонованої ERP-системи. При цьому у якості базового візьмемо 2023 рік, як такий, у якому на підприємстві було зафіксовано прибуток від операційної діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Визначення зміни прибутку від впровадження ERP-системи з управління запасами на ТОВ «М'яснов»

Показник	2023 р.	Плановий рік	Зростання
Чистий прибуток підприємства, тис. грн.	1784,4	1875,4	91

Таким чином, впровадження на ТОВ «М'яснов» автоматизованої системи Perfectum CRM+ERP здатне забезпечити збільшення обсягу прибутку на 91 тис. грн. за рік. Відповідно, проведемо розрахунок очікуваного терміну окупності впровадження даної ERP-системи для підприємства:

$$T_{\text{ок}} = \frac{152,4}{91} = 1,67 \text{ року}$$

Отже, очікуваний термін окупності пропонованих заходів по підвищенню ефективності бізнес-процесів на ТОВ «М'яснов» складає 1,67 року або 1 рік та 8 місяців. На основі цього приходимо до висновку що пропоновані заходи по забезпеченню зростання прибутку підприємства є ефективними і такими, які можна реалізовувати в діяльності суб'єкта господарювання.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження приходимо висновку, що ключовою умовою підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства є узгоджене управління його операційною діяльністю, раціоналізація внутрішніх процесів і цілеспрямований пошук резервів їх удосконалення. Особливого значення набуває комплексний підхід, за якого окремі процеси розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи створення економічного результату. Важливо також враховувати необхідність постійного вдосконалення процесної логіки, упровадження інноваційних рішень та здатності підприємства адаптуватися до змін ділового середовища, що є передумовою зростання результативності діяльності. Тому на основі узагальнення теоретичних підходів до ефективності бізнес-процесів, аналізу практичних аспектів їх функціонування та визначених напрямів удосконалення можна сформулювати відповідні висновки.

1. Запропоновано власний підхід до розуміння економічної категорії «ефективність підприємства», яка являє собою здатність його економічної системи перетворювати наявні ресурси на стійкий фінансовий та операційний результат шляхом оптимального поєднання витрат, часу та організаційних рішень, що забезпечують зростання вартості бізнесу та стабільність його розвитку в довгостроковій перспективі.

2. Визначено, що багатовимірність бізнес-процесів вимагає комплексного підходу до оцінювання їхньої ефективності. Застосування такого підходу створює умови для формування цілісної аналітичної картини, де кожен процес розглядається як елемент інтегрованої системи, а не як ізольована операція. Це забезпечує підвищення точності управлінських рішень, сприяє оптимізації ресурсних потоків та формує передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. З'ясовано, що формування системи показників ефективності має поетапний характер і ґрунтується на визначенні цілей процесів, структуризації

індикаторів за рівнями управління та забезпеченні їх узгодженості. Такий підхід дозволяє всебічно оцінювати як ресурсне забезпечення, так і кінцеві результати операційного циклу, створюючи цілісну аналітичну модель для подальших управлінських дій. А оскільки на практиці підприємства поєднують кількісну оцінку параметрів виробництва з аналізом внутрішніх резервів, то це дозволяє їм своєчасно коригувати операції та удосконалювати свої організаційні процедури. Тому оцінка ефективності бізнес-процесів є важливим механізмом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

4. На основі узагальнення досвіду провідних країн світу у забезпеченні ефективності з'ясовано, що ключовим чинником успіху є здатність інтегрувати технологічні інновації з внутрішньою організаційною культурою та дисципліною виконання бізнес-процесів. Попри відмінності даних моделей, усі вони спрямовані на мінімізацію внутрішніх втрат, підвищення точності операцій і посилення контролю за ресурсами. Для підприємств це означає можливість адаптації найбільш результативних інструментів, формування більш гнучкої та стійкої операційної системи і створення передумов для підвищення своєї конкурентоспроможності на глобальному ринку.

5. Досліджено, що протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало динамічне зростання обсягів активів, що свідчить про поступове розширення масштабів діяльності та зміцнення фінансової бази. Загальна їх вартість зросла з 126 тис. грн у 2020 р. до 44865,6 тис. грн у 2024 р., або у 355 разів. Найбільш відчутне зростання спостерігалось у 2022–2023 роках, коли активи збільшилися на 11015,2 тис. грн, що пов'язано із активним розвитком виробничої бази, розширенням асортименту продукції та збільшенням обсягів обігових коштів. Незначне скорочення на 126,0 тис. грн у 2024 р. порівняно з 2023 р. свідчить радше про стабілізацію обсягів активів, ніж про спад.

6. Визначено, що підприємство пережило період стрімкого розвитку у 2021–2022 роках, після чого стикнулося з поступовим погіршенням фінансових результатів. Втрата прибутковості у 2024 році не є кризовим явищем, проте сигналізує про необхідність перегляду стратегічних орієнтирів. Важливим

завданням на найближчу перспективу є відновлення стабільного зростання доходів, підвищення ефективності управління витратами та відновлення позитивного фінансового результату.

7. Проведений аналіз рентабельності показав, що починаючи з 2023 року ан підприємстві простежується зниження рівня рентабельності, яке у 2024 році набуло критичного характеру, оскільки всі показники перейшли у від'ємну зону. Це означає, що підприємство втратило здатність генерувати прибуток як з активів, так і з власного капіталу та реалізації продукції. Найбільш чутливою до змін фінансових результатів виявилася рентабельність необоротних активів, що свідчить про зниження ефективності використання виробничого потенціалу. Таким чином, аналіз підтверджує тісний взаємозв'язок між прибутковістю та рентабельністю підприємства і вказує на наявність системних проблем у формуванні фінансових результатів у 2024 році, що потребує прийняття управлінських рішень, спрямованих на відновлення ефективності та фінансової стабільності.

8. Запропоновано до реалізації на ТОВ «М'яснов» механізму управління ефективністю бізнес-процесів, який може забезпечити кращу узгодженість між управлінськими рішеннями та реальними можливостями ресурсної бази підприємства. У практичному аспекті це сприяє зниженню непродуктивних витрат, підвищенню віддачі від використання активів і стабілізації операційних результатів. А важливою перевагою є можливість своєчасного коригування управлінських дій у разі зміни внутрішніх або зовнішніх умов, що підвищує здатність підприємства до реакції на зміни бізнес-середовища.

9. На основі проведених розрахунків запропоновано впровадити на підприємстві ERP-систему Perfectum CRM+ERP для підвищення ефективності управління запасами. Таке рішення може забезпечити для підприємства зростання його прибутку на 91 тис. грн. за рік, а загальний термін окупності такого впровадження складає 1,67 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. №40.
2. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Economic synergy*. 2022. №3(5). С. 27–37.
3. Гукалюк А. Ф. Тепла М. М. Економіка підприємства : термінол. слов.-довід. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 150 с.
4. Дзямулич М. І., Стащук О. В., Шматковська Т. О., Гаряга Л. О. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №36(4). С. 26-33.
5. Дзямулич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. №3. С. 54–59.
6. Економіка підприємства : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, В. С. Рижиков, О. В. Латишева, І. Ю. Єрфорт, Т. П. Гітіс, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2021. 236 с.
7. Економіка підприємства : підручник / за наук. ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Т. 1. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 537 с.
8. Економіка та управління персоналом : магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П.М. Косінський, О.А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с.
9. Економіка та управління підприємствами в умовах глобалізації: тенденції та перспективи розвитку : колект. монографія / [Д. О. Баюра та ін.]. Полтава : Астроя, 2024. 217 с.

10. Колесник М. В., Ярмолюк О. Я., Созинова І. В. Ефективність управління бізнес-процесами в ринковому середовищі цифрової інфраструктури. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №4(04). С. 97–103.
11. Крикавський Є. В., Люльчак З. С. Економіка і фінанси підприємств : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 693 с.
12. Малярчук І. І., Смолинець М. А. Підвищення ефективності бізнес-процесів через застосування хмарних технологій: безпековий аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. №60.
13. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. №3-4(276-277). С. 97–102.
14. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №1(01). С. 7–13.
15. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 15–22.
16. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190–195.
17. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. №6(1). С. 392–399.
18. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: структурно-логічний навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 457 с.
19. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. №30. С. 136–143.
20. Світовий О. М. Ефективність управління бізнес-процесами підприємства : навч. посіб. Умань : Сочінський М. М. [вид.], 2022. 202 с.
21. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №3.

22. Скорук О. В. Ефективність економіко-математичного моделювання в оптимізації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №57.
23. ТОВ «М'яснов» : веб-сайт. URL: <https://www.miasnov.com/> (дата звернення 15.11.2025).
24. Турчіна С. Г, Дашутіна Л. О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. №53. С.91–97
25. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
26. Череп А. В., Герасимова В. О. Економіка підприємств : навч. посіб.. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 155 с.
27. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. №1.
28. Шандова Н. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Латкіна С. А. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів закл. вищ. Освіти. Херсон : Вишемирський В. С. [вид.], 2021. 335 с.
29. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. 2024. *Бізнес Інформ*. №5. С. 136–145.
30. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Стащук О. В. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. №26.
31. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №53.
32. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №20(3). С. 174–177.

ДОДАТКИ